

NO WORRIES?

VERDIEPEND ONDERZOEK NAAR DE NALEVING VAN DE WET
OP DE ONDERNEMINGSRADEN (WOR)

EINDRAPPORTAGE

seo • economisch onderzoek

AUTEURS

MARILOU VLAANDEREN, JOOST WITTEMAN, MARIEKE MEIJ (MEDIAD)

IN OPDRACHT VAN

MINISTERIE VAN SZW

AMSTERDAM, JANUARI 2024

Samenvatting

Bedrijfsvestigingen met 50 werknemers of meer zijn volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR) verplicht om een ondernemingsraad (or) in te stellen. In 2023 beschikt ongeveer een derde van deze vestigingen niet over een or. Dit verdiepend onderzoek geeft zicht op de redenen waarom werkgevers de WOR niet altijd naleven, welk beeld zij hebben van de or en welke obstakels zij verwachten of (verwachten te) ondervinden bij het instellen van een or.

31 procent van de bedrijfsvestigingen met 50 of meer werknemers leeft in 2023 de WOR niet na door geen ondernemingsraad (or) in te stellen. In reactie hierop wil het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in samenwerking met de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de Sociaal Economische Raad (SER) tot een aantal maatregelen komen om medezeggenschap te verbeteren (Kamerstukken II, 2023-2024, 29 818, 47). Dit met specifieke aandacht voor sectoren waar medezeggenschap achterblijft.

Tegen deze achtergrond heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoeksbureaus SEO Economisch Onderzoek (SEO) en Mediad gevraagd om een verdiepend onderzoek uit te voeren om te achterhalen om welke redenen de WOR niet altijd wordt nageleefd. Voor het onderzoek zijn 34 gesprekken gevoerd met werkgevers met vijftig of meer werknemers. Naast naar redenen voor niet-naleving is werkgevers gevraagd naar het beeld dat zij hebben van ondernemingsraden en medezeggenschap in bredere zin. Ook zijn werkgevers bevraagd over eventuele obstakels die zij zien en die hen ervan weerhouden om een or in te stellen. Naast 27 werkgevers die geen or hebben ingesteld, is ook met zeven werkgevers gesproken die recent een or hebben ingesteld of bezig zijn om deze in te stellen. Deze ervaringen geven zicht op de praktijk van werkgevers bij het instellen van een or en hieruit kunnen lessen worden gehaald die voor werkgevers zonder or van belang zijn.

Het beeld van de or

In de keuze om geen or in te stellen – ook wanneer dat verplicht is – spelen verschillende afwegingen een rol. Voor een deel van de werkgevers is niet-naleving een weloverwogen keuze, waarbij de verwachte kosten en risico's in hun perspectief niet opwegen tegen de baten.

Een deel van de werkgevers beschrijft dat het instellen van en beschikken over een or gepaard gaat met aanzienlijke kosten voor de werkgever. Deze werkgevers zien een or als een relatief kostbare manier om invulling te geven aan medezeggenschap. Zij benadrukken hierbij dat de WOR stamt uit de vijftiger jaren en dat deze sindsdien beperkt is vernieuwd. De procedures, wetten en plichten die gepaard gaan met een or, zorgen volgens deze werkgevers ervoor dat investeringen voor de organisatie in termen van tijd en geld onnodig hoog zijn. Dit terwijl zij naar eigen zeggen ook op andere – minder kostbare – manieren invulling weten te geven aan medezeggenschap die aansluiten bij de behoeften van zowel werknemers als de werkgever.

Vanuit het perspectief van de werkgevers spelen ook zekere risico's die hen ervan weerhouden om een or in te stellen. Zo benadrukken werkgevers dat het wachten op een reactie van een or – bijvoorbeeld in de vorm van een advies of instemming – ervoor kan zorgen dat de organisatie vertraagd wordt in haar besluitvorming. Dit terwijl ondernemerschap anno 2023 om een zekere snelheid en flexibiliteit in de besluitvorming vraagt, aldus deze

werkgevers. Het (verplicht) betrekken van een or in de besluitvorming kan ervoor zorgen dat kansen worden gemist of dat veranderingen niet tijdig kunnen worden doorgevoerd.

Een ander risico dat werkgevers zien, is het risico op het lekken van bedrijfsvertrouwelijke informatie door or-leden. Het risico en de impact van het lekken van vertrouwelijke informatie is in de ogen van verschillende werkgevers groter wanneer or-leden een 'dubbele pet' op hebben. Bijvoorbeeld doordat ze door hun reguliere (management)functie al toegang hebben tot vertrouwelijke informatie of dat vertrouwelijke informatie die met de or wordt gedeeld ook betrekking heeft op hun reguliere functie.

Naast de kosten en risico's vanuit het perspectief van de werkgever verwacht een deel van de werkgevers dat de meerwaarde van een or voor hun onderneming beperkt zal zijn. Dit zijn met name werkgevers met een breder gebrek aan medezeggenschap vanuit werknemers. Een deel van de werkgevers beschrijft dat in hun situatie er niet of nauwelijks besluiten op vestigingsniveau worden genomen, omdat de vestiging onderdeel uitmaakt van een groter, vaak internationaal, concern. Hierbij worden zaken zoals arbeidsvoorwaarden voor een groot deel op concernniveau bepaald.

Ook wanneer besluiten wel op vestigingsniveau worden genomen, ervaren werkgevers niet altijd de behoefte om werknemers in de besluitvorming te betrekken. Om uiteenlopende redenen hebben zij beperkte verwachtingen van de or. Bijvoorbeeld omdat werknemers niet over de benodigde capaciteiten, meedenkend vermogen of betrokkenheid zouden beschikken om de werkgever bij te staan als sparringpartner. Ook voor hun werknemers zien zij niet of beperkt de toegevoegde waarde van een or. Een deel van de werkgevers beschrijft dat inspraak niet altijd via een or hoeft te gaan. Met name in een 'platte organisatie' zouden werknemers makkelijk bij bestuur, directie of hr een persoonlijke vraag of kwestie kunnen voorleggen, eventueel via de leidinggevende.

Hiertegenover staan de positieve percepties van werkgevers die wel over een or beschikken of graag over een or zouden willen beschikken. Werkgevers benoemen hierbij meerdere voordelen. Ten eerste benadrukken werkgevers het intrinsieke belang van medezeggenschap voor een goede bedrijfsvoering. De or is hierbij een welkom instrument om hier invulling aan te geven. Ten tweede omarmt een deel van de werkgevers het formele karakter van een or. Het schept duidelijkheid en structuur voor werkgevers én werknemers om medezeggenschap te borgen. Dit geldt met name voor ondernemingen waar medezeggenschap geen gegeven is. Ten derde helpt de formele betrokkenheid van een or volgens werkgevers om besluiten meer weloverwogen te nemen, met meer aandacht voor de belangen van werknemers en daarmee voor de lange termijn.

Redenen niet-naleving

De WOR schept verplichtingen voor werkgevers om inspanningen te verrichten voor de instelling van een or. OR-plichtige werkgevers dienen de or en de mogelijkheden om een or op te richten bij werknemers onder de aandacht te brengen. Werkgevers kunnen het instellen van een or zelf initiëren door werknemers op te roepen en te motiveren om zich kandidaat te stellen voor een plek in de or. Daar waar werknemers zelf het initiatief nemen om een or in te stellen, moet de werkgever hier gehoor aan geven door de instelling van een or te faciliteren.

In de praktijk zien we dat niet-naleving veel verschillende vormen aanneemt (Figuur S.1). Dit begint bij de communicatie over een or. Een deel van de werkgevers levert niet of nauwelijks inspanningen om de mogelijkheden om een or op te richten onder de aandacht te brengen. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat werkgevers beperkt onderzoeken of werknemers daadwerkelijk geen behoefte hebben aan een or. In plaats daarvan zien zij een gebrek aan initiatief als voldoende bewijs dat animo voor een or ontbreekt. Ten slotte verschillen werkgevers in de manieren waarop zij werknemers motiveren – of juist demotiveren – om initiatief te tonen voor de instelling van een or. Daar

waar het instellen van een or nadrukkelijk tegen de wens van de werkgever ingaat, slagen zij er doorgaans in om werknemers – vaak op een genuanceerde manier – ervan te overtuigen dat het nemen van initiatief voor een or niet in hun voordeel zal werken. Dat doen zij bijvoorbeeld door aan te geven dat dit hun imago binnen het bedrijf en hun promotiekansen kan schaden. Ten slotte zijn er praktijkvoorbeelden van werkgevers die geen gehoor geven aan het initiatief van werknemers om een or in te stellen. Wel is het gesprek aangegaan met de betreffende werknemer(s), en uitgelegd waarom de werkgever een or niet wenselijk acht.

Figuur S.1 De verschillende treden van niet-naleving



Niet-naleving neemt in de praktijk dus meerdere vormen aan: ontoereikende inspanningen vanuit de werkgever om een or in te stellen en/of inspanningen van de werkgever om het initiatief vanuit werknemers nadrukkelijk te belemmeren. Dit neemt niet weg dat werkgevers wel degelijk inspanningen verrichten om hun verplichtingen omtrent medezeggenschap na te komen. Een deel van de werkgevers kan naar eigen zeggen niet veel doen aan het feit dat een or ontbreekt en geeft aan dat zij voldoende inspanningen verrichten om hun verplichtingen na te komen. Dat een or ontbreekt, zien zij als een gevolg van een gebrek aan behoeften onder werknemers aan een or.

Een deel van de werkgevers wijst hierbij op een breder gebrek aan betrokkenheid van werknemers voor medezeggenschap. Een deel van de werkgevers ziet het gebrek aan een intrinsieke motivatie van werknemers als een gegeven, waar zij zelf beperkt invloed op kunnen uitoefenen. Volgens deze werkgevers weerspiegelt het de mentaliteit van werknemers. Met name jonge werknemers en werknemers met tijdelijke contracten zouden beperkt belang hebben om inspraak te hebben op de bedrijfsvoering, aangezien zij niet het voornemen of de verwachting hebben om zich voor langere tijd aan de onderneming te verbinden. Daarnaast ervaren werkgevers met een overwegend praktisch-geschoold personeel een gebrek aan behoefte tot inspraak. Volgens deze werkgevers vinden werknemers het juist prettig dat besluiten voor hen worden genomen.

Niet iedere werkgever ervaart een gebrek aan behoefte aan medezeggenschap als een voldongen feit waar de werkgever zich zonder meer bij neer kan leggen. Eén werkgever wijst erop dat weinig betrokkenheid vanuit werknemers ook voort kan komen uit de perceptie van werknemers dat de werkgever uiteindelijk toch 'de touwtjes in eigen handen wil houden'. Zelfs wanneer werknemers erin zouden slagen om een or in te stellen, zou inspraak

niet noodzakelijkerwijs leiden tot meer invloed. Het gebrek aan initiatief en betrokkenheid betekent hierbij niet noodzakelijkerwijs dat zij geen behoefte hebben aan medezeggenschap, maar hier niet of weinig mogelijkheden toe zien.

Een andere werkgever maakt onderscheid tussen animo van werknemers voor medezeggenschap enerzijds en animo voor de or anderzijds. Deze werkgever beschrijft dat medezeggenschap 'in het DNA van de organisatie verweven is'. Werknemers krijgen volgens deze werkgever niet alleen de mogelijkheid om mee te denken, het wordt ook tot op een zekere hoogte van hen verwacht om zich betrokken te tonen bij de organisatie. Dat kan bijvoorbeeld door deel te nemen aan verschillende werkgroepen waarin werknemers vertegenwoordigd zijn of tijdens de periodieke algemene vergaderingen. Volgens deze werkgever is medezeggenschap al zodanig een gegeven, dat een or hier weinig tot niets aan zou kunnen toevoegen. Mocht er onder werknemers toch een behoefte aan een or ontstaan, dan zou de werkgever dit opvatten als een negatief signaal. Dit zou volgens de werkgever betekenen dat de werknemers zich zonder or onvoldoende gehoord voelen.

Obstakels bij instellen or

Het instellen van een or vergt inspanningen van organisaties en haar werknemers. Aan een or moet een eigen invulling worden gegeven, die aansluit bij de mogelijkheden en de behoeften binnen de organisatie. Dit vraagt om betrokkenheid vanuit het bestuur/de directie, werknemers en hr. Op basis hiervan moet een voorlopig reglement worden vastgelegd. Vervolgens moeten er kandidaten worden geworven. Waar het aantal kandidaten het aantal zetels in de or overstijgt, moeten verkiezingen worden gehouden.

De tijd en middelen die het vergt om het proces succesvol te doorlopen, verschilt per werkgever. Hierbij speelt een aantal belemmeringen die het extra lastig of – in het perspectief van een aantal werkgevers – zelfs onmogelijk maken om een or in te stellen. Een eerste belemmering is een gebrek aan de benodigde kennis en kunde. De partij(en) die het proces van instelling begeleidt(begeleiden), moet(en) over de juiste capaciteiten en informatie beschikken om dit adequaat uit te voeren. Daar waar interne expertise ontbreekt, kan externe expertise worden ingeschakeld. Echter ervaart niet iedere werkgever de behoefte of mogelijkheid om dit te bekostigen. Ook moeten werknemers worden voorzien van informatie, onder andere om enthousiasme voor kandidaatschap voor de or aan te wakkeren. Volgens gesprekspartners ontbreekt het hen aan (generieke) middelen die op toegankelijke wijze werknemers van de benodigde informatie voorziet. Met name voor werkgevers met een overwegend praktisch geschoold personeelsbestand vormt dit een obstakel om voldoende kandidaten te werven.

Daarnaast is het werven van voldoende kandidaten volgens een aantal werkgevers op zichzelf al een hele uitdaging. Ook hier speelt de indruk van een aantal werkgevers dat werknemers nu eenmaal niet of nauwelijks behoefte hebben aan een or. Deze werkgevers ervaren het als vrijwel onmogelijk om aan het minimumaantal kandidaten te komen. Tegelijkertijd zien we dat een aantal werkgevers er ondanks alle uitdagingen wél in zijn geslaagd om voldoende kandidaten te werven. Zij leveren hierbij verschillende inspanningen, bijvoorbeeld het persoonlijk benaderen van werknemers, betrokkenheid tonen vanuit de top van de organisatie of het organiseren van informatiebijeenkomsten.

Samengenomen zijn er werkgevers die in beginsel wel bereid zijn om een or in te stellen, maar door praktische belemmeringen worden tegengehouden. Het instellen van een or vraagt om kennis, tijd en middelen. Dit geldt met name voor werkgevers waar het personeel nog weinig animo toont om zich in te zetten voor medezeggenschap. De overheid kan werknemers en werkgevers verder ondersteunen door (meer) praktische handvatten en promotiemateriaal te ontwikkelen met begrijpelijke informatie over de or en het belang van medezeggenschap.

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Onderzoeksopzet	3
1.3 Leeswijzer	4
2 Het beeld van de or	5
2.1 Beeld van de toegevoegde waarde van een or	5
2.2 Beeld van kosten en risico's van een or	6
2.3 Beeld van medezeggenschap	8
3 Redenen niet-naleving	11
3.1 De rol van de werkgever	11
3.2 De rol van werknemers	13
4 Obstakels bij instellen or: verwachtingen en ervaringen	16
4.1 Onduidelijkheid over rolverdeling	16
4.2 Gebrek aan informatie	17
4.3 Gebrek aan kandidaten	17
4.4 Tijd en middelen	18
Referenties	20
Bijlage A Onderzoeksverantwoording	21

1 Inleiding

Ruim drie op de tien vestigingen die verplicht zijn om een or in te stellen, voldoen niet aan deze verplichting. Dit verdiepend onderzoek gaat in op de redenen voor werkgevers voor niet-naleving. Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met ruim dertig werkgevers.

1.1 Achtergrond

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) laat periodiek onderzoek uitvoeren naar de naleving van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). In 2023 is door SEO Economisch Onderzoek (SEO) en Mediad het meest recente onderzoek uitgevoerd. Eerdere onderzoeken verschenen in 2002, 2005, 2008, 2011 en in 2017.

Voor de nalevingsonderzoeken zijn enquêtes gehouden onder werkgevers. Respondenten zijn doorgaans bestuurders, directieleden of werknemers met een hr-positie. De resultaten geven zicht op het nalevingspercentage: het deel van de or-plichtige vestigingen dat ook daadwerkelijk over een or beschikt. Daarnaast geven de onderzoeken zicht op het functioneren en de kwaliteit van de medezeggenschap. Ieder jaar hebben meer dan 3,5 duizend werkgevers deelgenomen aan de nalevingsonderzoeken.

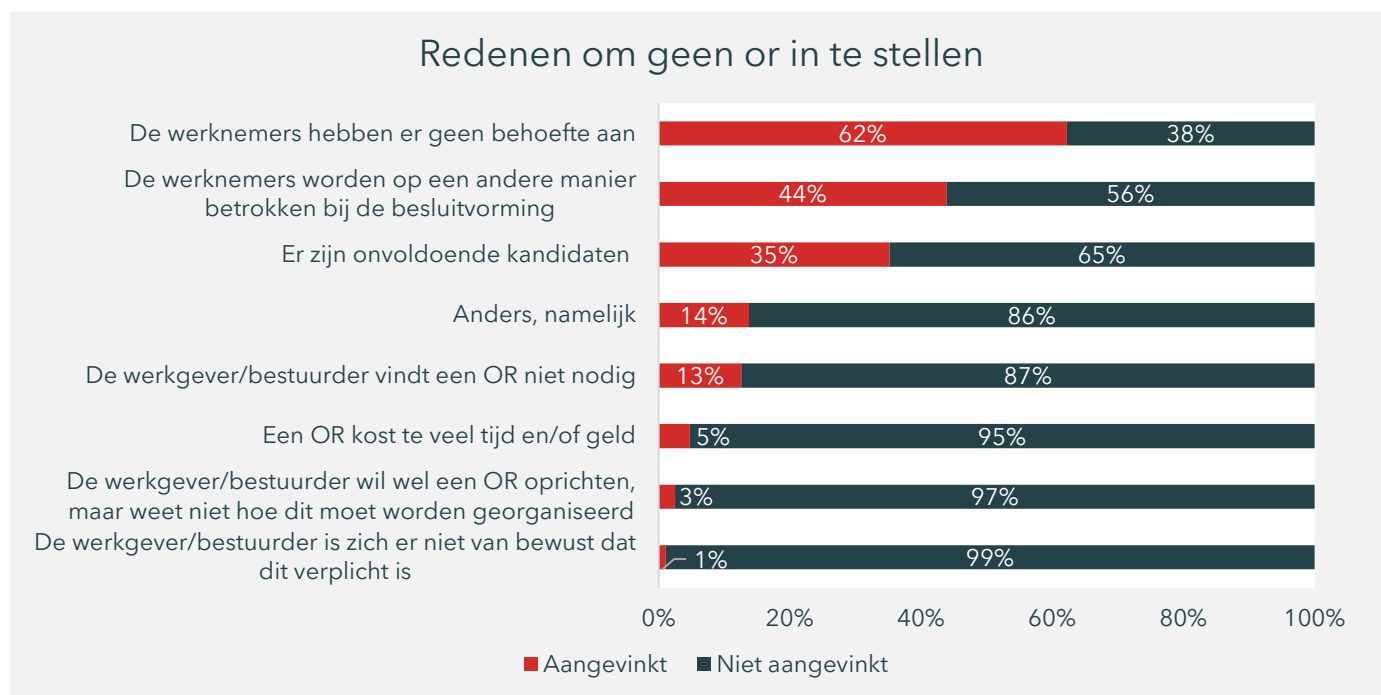
In 2017 en 2020 zijn ook werknemers bevraagd over medezeggenschap. Het nalevingsonderzoek van 2017 bestond naast de gebruikelijke werkgeversenquête uit een aanvullende enquête onder werknemers. Ruim duizend werknemers hebben de vragen beantwoord. Drie jaar later heeft TNO op verzoek van SZW een herbenadering van de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) uitgevoerd, met een aantal aanvullende vragen over medezeggenschap. In totaal hebben meer dan 5,5 duizend werknemers de vragen uit de NEA beantwoord.

Resultaten werkgeversonderzoek 2023

In 2023 had 69 procent van de or-plichtige bedrijven ook daadwerkelijk een or. Dit percentage ligt in lijn met eerdere jaren, waar het schommelde tussen 78 procent in 2005 en 67 procent in 2017. Een duidelijke trend in naleving lijkt te ontbreken. Naleving verschilt tussen sectoren en grootteklassen, zoals al eerder bleek uit voorgaande nalevingsonderzoeken. Bedrijven in (semi)publieke sectoren en bedrijven met een groter personeelsbestand laten hogere nalevingspercentages zien. Ook is naleving hoger bij bedrijven met voornamelijk hoger opgeleide werknemers en oudere werknemers (ouder dan 50 jaar), terwijl dit daalt bij een toename van flexwerkers en als meer dan 50 procent van de werknemers bij een vakbond is aangesloten.

Het nalevingsonderzoek vraagt werkgevers die wel or-plichtig zijn maar geen or hebben naar de redenen waarom zij geen or hebben ingesteld. In 2023 benoemt 62 procent dat de werknemers geen behoefte hebben aan een or (Figuur 1.1). Dit komt overeen met de resultaten van eerdere nalevingsonderzoeken. Ook in eerdere jaren benoemt minstens de helft tot twee derde van werkgevers een gebrek aan behoefte onder werknemers als reden voor de afwezigheid van een or. Daarnaast benoemen werkgevers alternatieve manieren om werknemers bij besluitvorming te betrekken alsmede een gebrek aan kandidaten.

Figuur 1.1 Ruim zes op tien werkgevers ziet een gebrek aan behoefte onder werknemers als reden om geen or in te stellen

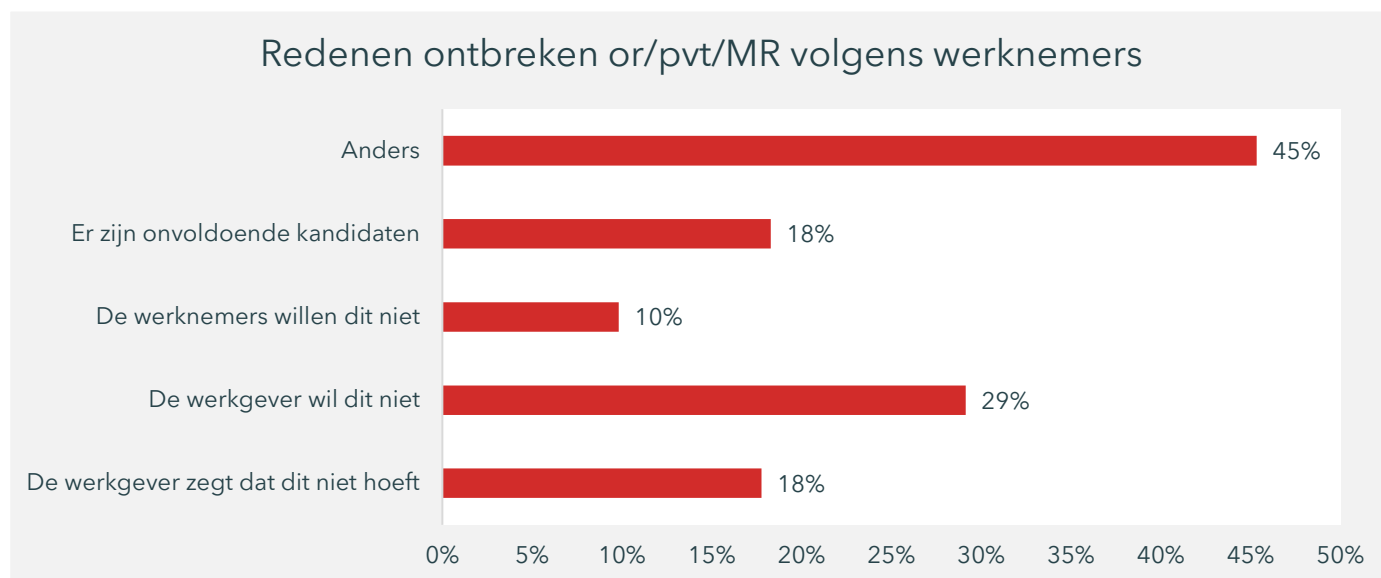


Bron: Witteman et al. (2023). Ongewogen N = 506.

Resultaten werknemersonderzoek 2017 en 2020

De resultaten van de werknemersonderzoeken uit 2017 en 2020 geven een ander beeld. Werknemers benoemen vaker de behoeften en wensen van werkgevers als reden dat een or ontbreekt, dan dat er vanuit werknemers geen behoefte zou zijn aan een or. In 2020 geeft tien procent van de werknemers aan dat de werknemers geen or willen (Figuur 1.2). Vaker geven zij aan dat de werkgever het nut van de or niet inziet, of dat een or ingaat tegen de wens van de werkgever (Hooftman, 2020). Hetzelfde geldt voor de resultaten van het werknemersonderzoek uit 2017. Bijna twee keer vaker wezen werknemers naar de wens en behoeften van de werkgever, dan dat zij zelf geen behoefte aan een or zouden hebben (Wajon & Vlug, 2017).

Figuur 1.2 Werknemers zagen in 2020 de afwezigheid van een or/pvt/MR vaker als een besluit van de werkgever dan als een gebrek aan behoefte bij werknemers



Bron: Hooftman (2020). Noot: verdeling werknemers exclusief 'weet ik niet'

1.2 Onderzoeksopzet

In dit vervolgonderzoek gaan we nader in op redenen van niet-naleving vanuit het perspectief van werkgevers. Dit doen we door middel van een kwalitatief onderzoek op basis van interviews met een selectie van werkgevers die aan het nalevingsonderzoek 2023 hebben deelgenomen. Met 34 werkgevers zijn individuele gesprekken gevoerd, telefonisch of digitaal.

Werving en selectie respondenten

Aan het einde van de enquête uit 2023 is werkgevers gevraagd of zij bereid waren deel te nemen aan een vervolgonderzoek in de vorm van een diepte-interview. Werkgevers die hiertoe bereid waren, is gevraagd hun gegevens achter te laten. Dit heeft geleid tot een *longlist* van ruim 900 werkgevers. Hieruit hebben we hoofdzakelijk werkgevers geselecteerd die wel or-plichtig zijn, maar geen or hebben. In deze gesprekken stonden de redenen voor niet-naleving centraal.

Daarnaast zijn er enkele gesprekken gevoerd met werkgevers die in de afgelopen vier jaar een or hebben ingericht. Dit met als doel om zicht te krijgen op de ervaringen met het oprichten van de or: de processen, eventuele belemmeringen en hoe deze zijn verholpen. In totaal hebben 34 werkgevers aan het vervolgonderzoek deelgenomen.

Onderzoeksvragen

Het onderzoek kent een hoofdvraag en drie deelvragen.

1. Wat zijn voor de werkgever, die ondanks de verplichting hiertoe geen or heeft ingesteld, de redenen om geen or te hebben?
 - a. Wat is het beeld dat de werkgevers bij een or hebben?
 - b. Wat zijn de belangrijkste redenen dat er bij de deelnemende vestiging(en) geen or is?

- c. Welke belemmeringen ondervinden werkgevers of verwachten ze te ondervinden bij het instellen van een or?

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de beelden die werkgevers hebben bij een ondernemingsraad. Hoofdstuk 3 beschrijft waarom niet alle or-plichtige werkgevers over een or beschikken. Hoofdstuk 4 sluit af met de verwachtingen over en ervaringen met het instellen van een or.

2 Het beeld van de or

Werkgevers verschillen sterk in hun behoeften en wensen rondom medezeggenschap en het beeld wat zij hebben van de or. Niet alle werkgevers hebben behoefte aan meer inspraak vanuit de werknemers. Een deel van de werkgevers vindt medezeggenschap belangrijk, maar ziet de or niet als het juiste instrument. De wetten en regels die met een or gepaard gaan, worden hierbij als zwaar en niet passend ervaren.

Ook wanneer werkgevers zelf niet over een or beschikken, hebben zij vaak wel een bepaald beeld van wat zij van een or kunnen verwachten. Een deel van de respondenten heeft in het verleden bij andere bedrijven gewerkt waar wel een or was ingesteld. De ervaringen die zij daar hebben opgedaan, zijn ook bepalend voor hun verwachtingen van een or binnen de huidige organisatie.

2.1 Beeld van de toegevoegde waarde van een or

Negatieve percepties

Een or wordt door een deel van de werkgevers als een te 'traditioneel' instrument gezien voor medezeggenschap, wat de toegevoegde waarde beperkt. In de gesprekken benadrukken meerdere respondenten dat de WOR een wet is uit de vijftiger jaren en dat deze sindsdien beperkt is vernieuwd. Een aantal werkgevers is van mening dat de WOR niet langer aansluit bij de bedrijfsvoering anno 2023. Een werkgever beschrijft dat ondernemingen in Nederland steeds vaker onderdeel uitmaken van een groter, vaak internationaal, concern. Hierbij hoort volgens de respondent een zekere standaardisering, waarbij zaken zoals arbeidsvoorwaarden vaak op concernniveau worden bepaald. Dit zorgt ervoor dat besluiten vaak niet op vestigingsniveau worden genomen. Een or zou dan alleen maar voor veel formaliteiten zorgen, zonder dat er daadwerkelijk invloed kan worden uitgeoefend.

Een andere werkgever beschrijft een or als een minder goed alternatief voor informele medezeggenschap. Het feit dat binnen de eigen organisatie geen behoefte lijkt te zijn aan een or, is volgens de werkgever een teken dat werknemers zich voldoende gehoord voelen en voldoende inspraak ervaren. Mocht er toch behoefte aan een or ontstaan, dan is dat volgens de werkgever een teken dat de afstand tussen de werkgever en de werknemer zou zijn toegenomen. Een andere werkgever waar een or in oprichting is, beschrijft eveneens dat de behoefte aan een or voortkwam uit de uitbreiding van de organisatie die onder de werknemers een hoop opschudding heeft veroorzaakt. De roep om een or is daarmee in feite een roep om vastigheid, aldus de werkgever.

Positieve percepties

Hiertegenover staan de verhalen van werkgevers die positief zijn over de or en medezeggenschap in algemene zin. Eén werkgever benadrukt het principiële belang van medezeggenschap als fundamenteel onderdeel van een goede bedrijfsvoering. De or is hierbij een welkom instrument om hier ruim invulling aan te geven. Het schept duidelijkheid en structuur voor werkgevers én werknemers om medezeggenschap te waarborgen.

Een deel van de werkgevers onderstreept het belang van het formele karakter van een or. Dit geldt met name voor ondernemingen waar medezeggenschap geen gegeven is. Dit komt voor in de traditionele familiebedrijven alsook

bedrijven die onderdeel uitmaken van een groter (internationaal) concern. Vooral bij bedrijven met gevestigde internationale belangen kan het voorkomen dat de belangen van de werknemers in een Nederlandse vestiging ondergeschikt worden. Daar komt bij dat bij grote (beursgenoteerde) bedrijven de nadruk ligt op winst op korte termijn, terwijl het behoud en de tevredenheid van werknemers met name het langetermijnbelang van het bedrijf dienen. Medezeggenschap dwingt zo organisaties tot meer weloverwogen besluiten met aandacht voor de lange termijn.

Ook bij voor organisaties zonder zwaarwegende commerciële belangen helpen de processen en procedures bij het maken van weloverwogen beslissingen. Zo moet voor een adviesaanvraag nadrukkelijk het doel van een voorstel worden geformuleerd. In de praktijk worden besluiten vaak gedreven door enthousiasme en impulsiviteit aldus de gesprekspartners. Niet ieder voorstel wordt goed doordacht of afgewogen. Het opstellen van een adviesaanvraag dwingt om dit wel te doen. Geregeld leidt dit tot aanscherpingen of aanpassingen. Zo draagt het bij aan de besluitvorming, nog voor de or zich over het voorstel heeft gebogen.

“Een adviesaanvraag [voor de or] dwingt ons om de businesscase scherp te krijgen. Waarom doen we dit? Welk probleem lossen we op? [...] Soms blijkt dan dat we hier nog niet bij stil hadden gestaan. Al schrijvende leidt dit nog regelmatig tot bijstelling. [...] Zo komt het ook de kwaliteit van de besluitvorming ten goede.”

Ten slotte kunnen werkgevers ook excentriek gemotiveerd worden om een or in te stellen. Een belangrijk begrip is hierbij ketenverantwoordelijkheid. Als onderdeel van het beleid omtrent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kunnen ketenpartners eisen stellen aan werkgevers omtrent medezeggenschap. Bijvoorbeeld dat een or wordt ingesteld daar waar dat verplicht is. In de gesprekken komen enkele voorbeelden hiervan naar voren. Zo beschrijft een werkgever dat de onderneming een grote (internationale) klant dreigt te verliezen, omdat ze door het ontbreken van een or niet voldoen aan de kwaliteitseisen. Om deze klant te behouden, moet de werkgever zich (aantoonbaar) inspannen om hier verandering in te brengen.

2.2 Beeld van kosten en risico's van een or

Kosten

Werkgevers zonder or beschrijven de or over het algemeen als een formele en relatief kostbare manier om invulling te geven aan medezeggenschap, met name voor kleinere organisaties. Werkgevers verwachten dat de or relatief veel tijd, middelen en energie vraagt van de organisatie. Dit geldt voor zowel het proces van inrichting als voor de tijd en middelen die nodig zijn wanneer een or eenmaal is ingesteld. Te denken valt aan het inhuren van externe expertise, trainingen over medezeggenschap, vergadertijd en het beschikbaar stellen van faciliteiten. Werkgevers geven aan dat zij op voorhand beperkt zicht hebben op het totale kostenplaatje van een or. Deze onzekerheid wordt als een risico gezien voor de winstgevendheid van de onderneming.

Eén werkgever schuwt daarnaast de vertragende werking van een or op de besluitvorming. Deze werkgever beschrijft dat ondernemerschap betekent dat je soms snel actie moet kunnen ondernemen, bijvoorbeeld wanneer het bedrijf een ander bedrijf wil overnemen.

“Een or is voor een bedrijf van onze omvang een zwaar middel. Want stel dat ik een ander bedrijf zou willen overnemen, dan moet ik straks wachten op een reactie van de or. Soms is daar geen tijd voor, met name met andere kapers op de kust. Dan is het maar hopen dat de concurrentie ook een or heeft.”

Risico's

Een deel van de werkgevers ziet het instellen van een or als een risico voor het verspreiden van vertrouwelijke informatie. Artikel 20 van de WOR regelt hoe de or en zijn leden moeten omgaan met hun geheimhoudingsplicht ten aanzien van vertrouwelijke stukken en mededelingen door de werkgever. Het artikel beschrijft wie onder het bereik van deze geheimhoudingsplicht valt en hoe de ondernemer geheimhouding kan opleggen. Toch blijft het instellen van een or in de ogen van verschillende werkgevers een risico. Het risico en de impact van het lekken van vertrouwelijke informatie is in de ogen van verschillende werkgevers groter wanneer or-leden een 'dubbele pet' op hebben. Bijvoorbeeld doordat ze door hun reguliere (management)functie al toegang hebben tot vertrouwelijke informatie of dat vertrouwelijke informatie die met de or wordt gedeeld ook betrekking heeft op hun reguliere functie.

Daarnaast vrezen verschillende werkgevers een verlies van controle over de besluitvorming. Uit de gesprekken komen meerdere situaties naar voren waarbij Amerikaanse moederbedrijven resoluut tegen een formeel medezeggenschapsorgaan zijn, omdat zij dit associëren met vakbonden en andere vormen van werknemersorganisatie. Ook bij Nederlands gevestigde bedrijven, zoals familiebedrijven, wordt het instellen van een or gezien als een verlies van controle. Het schrikbeeld is dat ze minder autonome keuzes kunnen maken. In de praktijk heeft de or slechts voor enkele gebieden een instemmingsrecht, namelijk voor het vaststellen, wijzigen of intrekken van personele regelingen. Deze staan in Artikel 27 van de WOR beschreven. Te denken valt aan werktijden, arbeidsomstandigheden, opleidingen, functiebeoordelingen of ziekteverzuim.¹ Voor besluiten waar de or een adviesrecht op heeft, heeft de bestuurder de mogelijkheid om het advies van de or niet (geheel) over te nemen (Artikel 25 WOR).²

Ten slotte zien werkgevers de ontslagbescherming van or-leden als een beperking van de vrijheid van de werkgever en minder prikkels voor werknemers om goed te functioneren. Hier en daar leeft bij werkgevers de veronderstelling dat or-leden – ook nadat zij niet langer actief zijn in de or – niet kunnen worden ontslagen. Juist werknemers die baat zouden hebben bij ontslagbescherming, zouden om deze reden zitting kunnen nemen in de or. Zij zouden daarmee met name hun eigen belang dienen en niet zozeer met de ambitie om bredere personeelsbelangen te behartigen. Dit zou het functioneren van de or kunnen belemmeren alsook het functioneren van de betreffende werknemer. In de praktijk gelden er wel degelijk uitzonderingsgronden en verstrekkingstermijnen die de ontslagbescherming beperken.

Er heersen dus zekere 'schrikbeelden' over de or, vaak gebaseerd op regelingen die verouderd zijn of in de praktijk anders werken. Gegrond of niet, de beelden die werkgevers hebben van wat een or inhoudt, blijken in de praktijk

¹ Zie wetten.nl - Regeling - Wet op de ondernemingsraden - BWBR0002747 (overheid.nl)

² Wel moet duidelijk worden uitgelegd waarom van het advies wordt afgeweken. Daarnaast kan het besluit niet direct worden uitgevoerd (opschortingsplicht). De or heeft dan een maand de tijd om eventueel beroep in te dienen bij de Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam. Deze kamer beoordeelt of het besluit wel of niet kan worden genomen.

hardnekkig. Eén respondent benadrukt hierbij de rol voor de overheid voor informatievoorziening – en specifiek *myth busting*³ – rondom wettelijke verplichtingen om terughoudendheid onder werkgevers tegen te gaan.

2.3 Beeld van medezeggenschap

Belang van medezeggenschap

In de verschillende geluiden en opvattingen over de or weerklinken de verschillen in hoe werkgevers tegen medezeggenschap in bredere zin aankijken. Niet iedere werkgever ervaart de behoefte om werknemers onderdeel uit te laten maken van de besluitvorming. Dit zijn met name de meer traditionele (familie)bedrijven of bedrijven met een gevestigd belang in het buitenland. Ook deze werkgevers hechten belang aan de tevredenheid van hun werknemers, maar geven er de voorkeur aan om zelf de belangen van werknemers mee te nemen en af te wegen in de besluitvorming. Zij vertrouwen erop dat zij zelf goed kunnen inschatten wat belangrijk is voor werknemers en hoe ze de belangen van werknemers kunnen afwegen tegen overige bedrijfseconomische belangen.

Daartegenover staan de percepties van werkgevers die medezeggenschap als een cruciaal instrument zien om de belangen van werknemers te behartigen en om draagvlak te creëren voor het organisatiebeleid. Deze werkgevers benadrukken dat het niet aan hen is om te bepalen wat belangrijk is voor hun werknemers. Goed werkgeverschap vraagt daarom om directe vormen van participatie van werknemers aldus deze respondenten. Ook draagt volgens deze werkgevers medezeggenschap bij aan het draagvlak voor het organisatiebeleid. Het feit dat (een vertegenwoordiging van) werknemers betrokken zijn (is) geweest in het besluitvormingsproces, kan bijdragen aan het vertrouwen van werknemers dat hun eigen belangen worden behartigd.

“Als bestuurder heb je heel snel het risico dat je verloren raakt van je organisatie. Dat je prachtige plannen maakt zonder te begrijpen hoe het uitpakt op de werkvloer. Daar heb ik mijn or hard voor nodig.”

Ook daar waar de intrinsieke motivatie voor medezeggenschap ontbreekt, kan wel sprake zijn van bedrijfseconomisch belang om de belangen van werknemers zo goed mogelijk te behartigen. Een werkgever met een overwegend theoretisch geschoold personeelsbestand geeft aan dat werkgevers ‘tegenwoordig nergens meer mee wegkomen’.

“Slimme werkgevers zien het nut ervan in om via de or draagvlak te creëren bij het maken van grote beslissingen. Want als de or instemt, dan móét het wel goed zijn!”

Nog los van de wettelijke verplichtingen moeten werkgevers wel oog hebben voor de belangen van werknemers, om zo onrust en uitstroom onder het personeel te voorkomen. Het is echter goed denkbaar dat afhangt van de mondigheid en betrokkenheid van de werknemers en daarmee tot op zekere hoogte ook van het gemiddelde

³ Ofwel het wegnemen van verkeerde opvattingen of (generieke) aannames.

opleidingsniveau. Ook zal het naar verwachting samenhangen met de schaarste aan personeel in de betreffende regio en/of sector.

"In sectoren waar je te maken hebt met hoger opgeleiden, moeten werkgevers zich wel gedragen. Ze moeten wel goede dingen doen [...] en het gesprek voeren. Uitzonderingen daargelaten, wordt daarmee al een deel van het werk van een or vervuld."

Betekenis van medezeggenschap

Uit de gesprekken ontstaat een beeld dat medezeggenschap bij de verschillende werkgevers een andere betekenis heeft. Een aantal werkgevers beschrijft medezeggenschap binnen hun eigen organisatie als het hebben van een 'platte organisatiestructuur' met lage drempels tussen de werknemer en de werkgever. Binnen een platte organisatie zou een werknemer bijvoorbeeld makkelijk bij het bestuur, de directie en/of hr binnen kunnen lopen voor een vraag, verzoek of een persoonlijke kwestie. Ook benadrukken respondenten dat werknemers bij hun leidinggevende terecht kunnen zodat de kwestie vervolgens op managementniveau kan worden opgepakt.

Hierbij plaatsen we de kanttekening dat invloed via directe benadering door de werknemer en op eigen initiatief wel degelijk verschilt van medezeggenschap die door de or wordt gefaciliteerd. Ten eerste kan ook in een 'platte organisatie' wel degelijk een drempel worden ervaren door werknemers om via het management, bestuur of de directie invloed uit te oefenen. Ook in een platte organisatie blijven machtsverhoudingen bestaan zij het in afgezwakte vorm. Dit vraagt om een zekere mondigheid die niet van iedere werknemer kan worden verwacht. Het beschikken over een or kan ervoor zorgen dat ook minder mondige werknemers inspraak kunnen uitoefenen op de besluitvorming.

Ten tweede heeft de or nadrukkelijk de taak om alle werknemers actief bij medezeggenschap te betrekken. Voorbeelden zijn het raadplegen van de achterban bij belangrijke besluiten en het organiseren van inloopspreekuren van de or. Hiermee faciliteert de or dat werknemers op een laagdrempelige manier medezeggenschap kunnen uitoefenen over het reilen en zeilen van de organisatie. Het gevolg is dat ook minder assertieve en minder proactieve werknemers betrokken kunnen worden bij medezeggenschap. Dit zorgt ervoor dat medezeggenschap minder afhankelijk is van de assertiviteit van (een beperkt aantal) werknemers.

Ten derde heeft een persoonlijke benadering door de werknemer voor het aankaarten van een bepaalde kwestie vaak betrekking op de persoonlijke situatie van de betreffende werknemer. Ook wanneer dit wordt opgepakt door de organisatie, is het geen gegeven dat hiermee invloed wordt uitgeoefend op het bredere organisatiebeleid. In plaats daarvan kan er ongelijkheid ontstaan tussen de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden van werknemers, doordat voor deze werknemer afwijkende regelingen worden getroffen. Dit staat in contrast met de beoogde werking van een or. De or is er om de belangen van alle werknemers te behartigen en niet die van individuele werknemers. Werknemers kunnen de or verzoeken om hun eigen individuele belangen te behartigen, door de werkgever te verzoeken om het bredere organisatiebeleid aan te passen.

Randvoorwaarden

In de beelden die werkgevers hebben bij een or, weerklinken de verwachtingen die zij lijken te hebben van het eigen personeel. Een goed functionerende or gaat volgens werkgevers gepaard met een aantal randvoorwaarden,

die betrekking hebben op de motivatie en capaciteiten van werknemers en or-leden. Niet alle werkgevers hebben er vertrouwen in dat in hun organisatie aan deze randvoorwaarden kan worden voldaan.

Een eerste randvoorwaarde is dat or-leden zich constructief en meedenkend willen en kunnen opstellen richting de werkgever. Een werkgever waarbij het personeelsbestand voornamelijk bestaat uit productiewerknemers, benadrukt dat productiewerknemers hun relatie met de werkgever nadrukkelijk anders benaderen dan bijvoorbeeld kantoorpersoneel. Volgens de werkgever worden door productiewerknemers de eigen belangen voornamelijk als tegenstrijdig gezien ten opzichte van de belangen van de werkgever. Deze werkgever heeft er weinig vertrouwen in dat or-leden zich constructief en meedenkend zullen opstellen richting de werkgever, wat het komen tot overeenstemming zou bemoeilijken.

De tweede randvoorwaarde is de motivatie en capaciteiten van or-leden om de bredere personeelsbelangen te behartigen. Een goed functionerende or vraagt om intrinsieke motivatie van werknemers om voorbij te gaan aan de eigen belangen en de belangen van de achterban zo goed mogelijk te weerspiegelen. Een aantal werkgevers beschrijft hun eerdere ervaringen met or-leden die vooral bezig leken te zijn met hun eigen, individuele belangen. Dit beperkt het functioneren van de or als medezeggenschapsorgaan.

De derde randvoorwaarde is het vermogen van or-leden om inhoudelijke input te leveren op complexe en soms abstracte beleidsvraagstukken. Voor vestigingen die onderdeel uitmaken van grotere concerns kan er sprake zijn van gevestigde belangen op verschillende niveaus van de organisatie. De leden van de or moeten in staat zijn om de context waarin besluiten worden genomen te doorgronden en de verschillende aspecten mee te nemen in hun adviezen en besluiten. Niet alle werkgevers hebben er vertrouwen in dat hun werknemers over de benodigde capaciteiten beschikken om deze rol te vervullen. Eén werkgever beschrijft een eerdere ervaring met een or die zich alleen bezig leek te houden met basale zaken ('de kleur van de gordijntjes') die in de praktijk weinig bijdragen aan het welzijn van werknemers. Bij grotere thema's bleek de or niet of nauwelijks in staat om inhoudelijke input te leveren, wat opnieuw afdoet aan de toegevoegde waarde van de or in de besluitvorming.

"De or is een nuttig idee, maar wordt vaak slecht gemanaged vanuit de or-leden zelf. [...] Je bent sterk afhankelijk van de kwaliteit en intelligentie van de leden, en of zij ook die ondernemerspet kunnen dragen."

3 Redenen niet-naleving

Er zijn verschillende redenen waarom niet alle or-plichtige vestigingen over een or beschikken. In de gesprekken wijzen werkgevers met name op een gebrek aan behoeften van werknemers met vaak als gevolg een gebrek aan kandidaten. Ook zijn er werkgevers die het inrichten van een or ontmoedigen of zelfs tegenhouden.

3.1 De rol van de werkgever

Vestigingen met vijftig werknemers of meer zijn volgens de WOR verplicht om een or op te richten. Het oprichten van een or kan op initiatief van werknemers. De werkgever is hierbij verplicht om de oprichting te faciliteren. Wanneer werknemers niet het initiatief nemen, verplicht de WOR werkgevers zelf het initiatief te nemen. De werkgever moet de mogelijkheid om een or op te richten onder de aandacht brengen en waar mogelijk werknemers aansporen om zich kandidaat te stellen voor een plek in de or. Een gebrek aan initiatief vanuit de werkgever betekent dat de WOR niet wordt nageleefd.

Niet-naleving neemt in de praktijk verschillende vormen aan. Een deel van de werkgevers weigert mee te werken aan het verzoek vanuit werknemers om een or op te richten. Vaker ontbreekt het initiatief vanuit zowel de werknemers als de werkgevers. Werkgevers verschillen in de stappen die zij wel of niet ondernemen om aan hun verplichtingen te voldoen.

Mogelijkheden van de or onder de aandacht brengen

De eerste stap is het bij werknemers onder de aandacht brengen van het bestaan van een or en de mogelijkheid om een or op te richten. Uit de gesprekken blijkt dat communicatie over de or bij een deel van de werkgevers ontbreekt. Dit is niet altijd een bewuste keuze, maar simpelweg iets waar werkgevers zich tot dusver niet mee bezig hebben gehouden. Werkgevers die zelf liever geen or hebben, maken in enkele gevallen wel bewust de keuze om de mogelijkheid om een or op te richten niet aan te kaarten. Dit vanuit het principe om 'geen slapende honden wakker te maken'.

Peilen van behoeften onder werknemers

Een tweede stap is het peilen bij de werknemers of er behoefte is aan een or en/of meer medezeggenschap binnen de organisatie. Uit het Nalevingsonderzoek 2023 kwam naar voren dat het merendeel van de or-plichtige werkgevers aangeeft dat de werknemers geen behoefte zouden hebben aan een or. Werkgevers bevestigen dit beeld in de gesprekken. Tegelijkertijd wordt het beeld dat werkgevers hebben niet altijd getoetst bij de werknemers. Een deel van de werkgevers ziet het gebrek aan initiatief van werknemers om een or op te richten als signaal dat zij hier geen behoefte aan zouden hebben zonder de vraag expliciet voor te leggen. Een ander deel van de werkgevers toetst wel de behoeften aan medezeggenschap, bijvoorbeeld door in werknemerstevredenheidsonderzoeken vragen op te nemen over de mate waarmee werknemers zich voldoende gehoord voelen en/of ze invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Een ander deel van de werkgevers toetst wel periodiek of er behoefte is aan een or, bijvoorbeeld door de vraag jaarlijks terug te laten komen in de personeelsvergadering.

Demotiveren

In de praktijk telt niet alleen het feit dat er gecommuniceerd wordt over de or, maar ook met name de wijze waarop er gecommuniceerd wordt. Werkgevers hebben een belangrijke rol te vervullen in het aanmoedigen – of in sommige gevallen het ontmoedigen – van werknemers om een or op te richten en/of zich kandidaat te stellen. Door de manier waarop zij met hun werknemers communiceren, kunnen werkgevers ook hun eigen belangen behartigen. Daar waar een or vanuit het perspectief van de werkgever ingaat tegen de eigen belangen, kunnen werkgevers op vele – vaak genuanceerde – manieren werknemers ontmoedigen om een or op te richten of zich kandidaat te stellen. Een respondent beschrijft dat het gebrek aan kandidaten voor een or vermoedelijk samenhangt met de negatieve houding van de bestuurder over medezeggenschap. Ook zonder expliciete uitspraken te doen, zou de bestuurder erin slagen om door middel van hints en ‘grapjes’ werknemers duidelijk te maken dat initiatief voor een or niet op prijs zou worden gesteld. Werknemers worden zo bewust gemaakt van het risico van betrokkenheid bij de or voor hun imago binnen het bedrijf en hun promotiekansen.

"Je merkt dat er meer interesse en behoefte vanuit medewerkers ontstaat [aan een or]. Tegelijkertijd zie je ze al gelijk wikken en wegen: dat zullen ze op het hoofdkantoor niet leuk vinden! En dat kan weer schadelijk zijn voor mijn carrière."

Het ontmoedigen van betrokkenheid bij de or kan zich ook richten op specifieke werknemers. Meerdere werkgevers geven ook aan dat – wanneer ze dan toch een or moeten inrichten – ze invloed willen uitoefenen op wie er zitting neemt in de or. Eén werkgever geeft aan dat ze bepaalde werknemers nadrukkelijk willen kunnen ontmoedigen om zich verkiesbaar te stellen. Dit is voor de werkgever één van de redenen waarom zij het inrichten van een or niet aan een externe partij zouden uitbesteden. Deze partij zal inmenging vanuit de werkgever namelijk niet tolereren zo is de verwachting. Inmenging op basis van de behoeften van de werkgever is ook in strijd met de principes van de WOR.

Enthousiasmeren en motiveren

Daarnaast kunnen werkgevers met hun communicatie ook juist werknemers motiveren en enthousiasmeren. Zo kan door de organisatie in het onder de aandacht brengen van de mogelijkheden het belang van een or en medezeggenschap worden onderstreept. Het belang voor de organisatie kan verder worden uitgedragen door betrokkenheid bij de or aantrekkelijk te maken. Een voorbeeld is het ruim vrijmaken van tijd voor or-werkzaamheden en hier duidelijk over te communiceren. Komt er bijvoorbeeld extra capaciteit bij, specifiek met het doel om de reguliere werkzaamheden van or-leden op te pakken? Duidelijke communicatie over de gevolgen voor werkdruk en hoe deze worden opgevangen, kan helpen om werknemers te motiveren om bij te dragen aan de oprichting van een or.

Een andere manier om bij te dragen aan het initiatief van werknemers, is om de inspanningen voor de or nadrukkelijk te belonen. Een werkgever benadrukt dat de tijd die werknemers besteden aan or-werkzaamheden ten koste gaat van de tijd die zij kunnen besteden aan hun reguliere taken. In de praktijk zijn het met name de inspanningen voor de reguliere taken waar zij door hun leidinggevende op worden beoordeeld. De inspanningen en de tijd die werknemers aan or-zaken besteden, kan daarmee in hun nadeel werken in de beoordeling. Dit terwijl ook deze inspanningen van belang zijn voor de organisatie. De suggestie van de werkgever is om in de beoordelings- en beloningsstructuren ook de bijdrage aan de or mee te laten wegen.

Ten slotte kunnen werkgevers individuele werknemers aansporen om het initiatief te nemen voor oprichting en/of het zich kandidaat te stellen voor de or. Een persoonlijke benadering kan leiden tot extra motivatie en enthousiasme bij werknemers. Eén werkgever beschrijft dat zij zelf het initiatief hebben genomen om een or op te richten en hierbij een aantal werknemers persoonlijk hebben benaderd om zich kandidaat te stellen. De selectie vond plaats op basis van de inschatting van de werkgever welke werknemers mogelijk belangstelling zouden hebben. De werknemers die interesse hadden, hebben vervolgens een uitgebreid toelichting ontvangen over wat het or-lidmaatschap in de praktijk inhoudt. Ook zijn zij uitgenodigd om met personen vanuit de top van de organisatie te praten over het belang van medezeggenschap. Volgens de werkgever heeft de betrokkenheid van de top een belangrijke bijdrage geleverd aan de motivatie van de werknemers om zich verkiesbaar te stellen.

Geen gehoor geven aan initiatief werknemers

Ook daar waar werknemers wel nadrukkelijk interesse tonen voor een or, blijken de behoeften van werknemers niet altijd doorslaggevend. Dit terwijl de WOR voorschrijft dat werkgevers van or-plichtige vestigingen altijd gehoor moeten geven aan de behoeften van één of meerdere werknemers. Eén werkgever geeft aan dat werknemers in het verleden meermaals de behoefte hebben geuit om een or op te richten, maar dat de werkgever hier nooit gehoor aan heeft gegeven. Wel is het gesprek aangegaan met de betreffende werknemer(s) en uitgelegd waarom de werkgever een or niet wenselijk acht. Vervolgens is daarmee de discussie afgesloten en hebben werknemers het in alle gevallen kunnen loslaten aldus de werkgever.

3.2 De rol van werknemers

Een or vraagt om initiatief en betrokkenheid vanuit zowel de werkgevers als werknemers. Een werkgever kan op veel verschillende manieren werknemers faciliteren en motiveren voor een or. Werkgevers zijn in hun mogelijkheden om een or in te stellen dus niet zonder meer overgeleverd aan de intrinsieke betrokkenheid van werknemers. Toch staat niet iedere werkgever voor dezelfde uitdagingen en moeten er in bepaalde gevallen extra inspanningen worden geleverd om werknemers te mobiliseren voor een or.

Volgens een aantal werkgevers zijn ook extra inspanningen niet toereikend. Zij ervaren het als onmogelijk om voldoende kandidaten te werven om een or op te richten. Hieruit blijkt volgens werkgevers een gebrek aan behoefte van werknemers aan een or, die zij maar tot op zekere hoogte zouden kunnen beïnvloeden. Een deel van de werkgevers beschrijft een gebrek aan behoefte voor een or als een breder gebrek aan behoefte voor medezeggenschap. Een ander deel van de werkgevers ervaart bij werknemers wel een behoefte aan medezeggenschap maar niet in de vorm van een or. Voor beide situaties noemen werkgevers een aantal bepalende factoren.

Gebrek aan behoefte voor medezeggenschap

Volgens een deel van de werkgevers weerspiegelt een gebrek aan animo voor een or onder werknemers een breder gebrek aan betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de organisatie. Werkgevers noemen een aantal factoren die ervoor zorgen dat werknemers van nature zich minder betrokken voelen waaronder het aantal tijdelijke contracten en het aantal jonge werknemers, specifiek scholieren en studenten.

Een eerste factor zijn tijdelijke contracten. Een werkgever met een productiebedrijf beschrijft dat tijdelijke contracten in het bedrijf de norm zijn om zo de gemiddelde loonkosten te drukken. Nadat het maximaal aantal contracten per werknemer is bereikt, wordt in de regel afscheid genomen van de werknemer. Uitzondering zijn

werknemers die interesse tonen en potentie hebben om door te groeien naar een leidinggevende functie. Volgens de werkgever zijn werknemers goed op de hoogte van de beperkte mogelijkheden tot een vaste aanstelling. Tegelijkertijd zorgt dit voor een dynamiek waarbij werknemers weinig verbondenheid met de organisatie ervaren. Het is volgens deze werkgever ondenkbaar dat er onder werknemers een bredere behoefte aan medezeggenschap zal ontstaan, ongeacht de inspanningen die de werkgever hiervoor zou kunnen verrichten.

Eenzelfde dynamiek wordt beschreven op basis van het aandeel 0-urencontracten. Hieronder vallen onder andere. horecabedrijven en supermarktketens die relatief veel studenten en/of scholieren in dienst hebben. Ook voor deze werknemers is de duur van het dienstverband in de regel beperkt. Daarnaast werken deze krachten vaak maar enkele uren per week. De uren die zij nodig zouden hebben voor or-werkzaamheden, zouden hiermee onmogelijk in verhouding staan met het aantal uur wat zij over zouden hebben voor hun reguliere werkzaamheden.

Een derde factor is het aandeel niet-Nederlandse werknemers. Volgens werkgevers zou het aandeel niet-Nederlandse werknemers hierbij op meerdere manieren van invloed zijn. Ten eerste vraagt medezeggenschap - en specifiek de or - om een zekere beheersing van de Nederlandse taal. Deze taalvereisten gaan vaak verder dan de vereisten voor praktisch geschoold (productie)werk. Ten tweede zit het volgens een deel van de werkgevers niet in ieders (niet-Nederlandse) cultuur om inspraak te willen hebben binnen het bedrijf. Werkgevers geven het voorbeeld van Oost-Europese (zoals Poolse) werknemers voor wie medezeggenschap in de onderneming minder vanzelfsprekend is. Ten slotte ervaart één werkgever in de horeca minder betrokkenheid bij internationale krachten. Deze werkgever merkt op dat zij vaak nog erg verbonden zijn aan het thuisland en na verloop van tijd ook regelmatig terugkeren. Als gevolg van meer internationale krachten ervaart de werkgever nog minder verbinding met de organisatie en animo voor medezeggenschap.

Een vierde factor is het aandeel praktisch-geschoolde werknemers. Meerdere gesprekspartners die beschikken over een personeelsbestand dat overwegend bestaat uit praktisch-geschoolde werknemers en een deel vroegtijdige schoolverlaters beschrijven een verschil in mentaliteit tussen 'blue collar' en 'white collar' werknemers. Meerdere werkgevers beschrijven dat een deel van de praktisch-geschoolde werknemers naast een gebrek aan behoefte, ook een zekere weerstand tonen ten aanzien van medezeggenschap. Volgens deze werkgevers vindt een deel van de werknemers het juist prettig dat besluiten voor hen worden genomen. Zij zien niet in waarom zij in de besluitvorming zouden moeten betrokken.

“Wij hebben harde werkers in dienst. Zij zitten niet te wachten op formaliteiten. Het lukt ons met moeite om een formeel akkoord op een loonsverhoging te krijgen. Dan krijgen we vragen als: waarom moet ik ondertekenen? Het is toch goed zo?”

Ten slotte spelen ook regionale verschillen binnen Nederland in de houding ten opzichte van medezeggenschap. Binnen niet-stedelijke gebieden wordt medezeggenschap meermaals als 'iets Randstedelijks' beschreven, wat tegen de regionale mentaliteit en cultuur zou ingaan. Een werkgever uit de Achterhoek beschrijft dat het wegnemen van argwaan en terughoudendheid bij werknemers de grootste uitdaging heeft gevormd in het oprichten van een or. De werkgever beschrijft dat zij stapsgewijs werknemers bekend hebben gemaakt met medezeggenschap en wat het hen kan opleveren. Dit om langzaam maar zeker te zorgen voor een cultuurverandering op de werkvloer, met een meer open houding richting medezeggenschap en op den duur meer belangstelling om hier een bijdrage aan te leveren (bijvoorbeeld door zich kandidaat te stellen bij or-verkiezingen).

Gebrek aan behoefte voor de or

Een deel van de werkgevers maakt nadrukkelijk onderscheid tussen de behoeften van medewerkers aan medezeggenschap enerzijds en de behoeften aan een or anderzijds. Deze werkgevers ervaren betrokkenheid vanuit werknemers en (tot op zekere hoogte) een behoefte aan medezeggenschap. Tegelijkertijd zouden lang niet alle werknemers de voorkeur geven aan de or als (formeel) medezeggenschapskanaal.

Zo ziet een deel van de werkgevers een gebrek aan behoefte voor een or als een teken dat medewerkers voorzien zijn in hun behoeften om inspraak te hebben binnen de organisatie. Werkgevers beschrijven verschillende alternatieve kanalen voor medezeggenschap, variërend van een ideeënbuis, participatie in werkgroepen voor specifieke thema's (zoals pensioenen, beloningsbeleid) en algemene vergaderingen, bijvoorbeeld in de vorm van een personeelsvergadering (PV).

Nog belangrijker is volgens de respondenten een open organisatiecultuur, waarin medezeggenschap een vanzelfsprekendheid is. Eén werkgever benadrukt dat in een open cultuur invloed eenvoudig kan worden uitgeoefend zonder de noodzaak tot formele medezeggenschapskanalen. Zo beschrijft deze werkgever dat een aantal werknemers een tijd geleden op eigen initiatief naar de directie is gestapt, omdat ze van mening waren dat de hoogte van de beloningen voor verbetering vatbaar was. De directie heeft hen uitgenodigd om dit verder uit te werken. Vervolgens is dit door de directie opgepakt en is hier breder in de organisatie terugkoppeling over gegeven.

4 Obstakels bij instellen or: verwachtingen en ervaringen

Werkgevers beschrijven meerdere obstakels die hen ervan weerhouden om een or in te stellen. Zo kan het instellen van een or een aanzienlijk beroep doen op de tijd en middelen van de organisatie. Dit geldt met name voor organisaties waar kandidaten schaars zijn en/of de benodigde kennis en kunde om een or in te stellen ontbreken.

Het proces om een or in te stellen bestaat uit verschillende stappen. Naast de praktische stappen vraagt het instellen van een or van organisaties om een visie van wat de organisatie en haar werknemers van een or (kunnen) verwachten. In een vijfstappenplan voor de inrichting van een or raadt de Sociaal Economische Raad (SER) aan om ten eerste de verwachtingen over de or vast te stellen.⁴ Dit helpt om het concept van de ondernemingsraad 'eigen' te maken.

Verplichte stappen in de inrichting zijn het vaststellen van een voorlopig reglement en het organiseren van or-verkiezingen. Voor het vaststellen van het voorlopig reglement zijn voorbeelden en templates beschikbaar waaronder het voorbeeldreglement van de SER.⁵ Het voorlopig reglement moet worden vastgesteld nog voordat er verkiezingen kunnen worden gehouden. Bovendien moeten er kandidaten worden geworven voor de verkiezingen. Dit vraagt dat werknemers op de hoogte worden gebracht van de mogelijkheid om zich kandidaat te stellen en er voorlichting wordt gegeven over wat het or-lidmaatschap inhoudt.

4.1 Onduidelijkheid over rolverdeling

Uitvoering en verantwoordelijkheid

Verschillende partijen kunnen de uitvoering en verantwoordelijkheid van het instellen van een or op zich nemen. Organisaties kunnen ervoor kiezen om een instellingscommissie in te richten doorgaans met vertegenwoordiging vanuit het bestuur/de directie, hr en werknemers. Ook kan het proces door één of meerdere van deze partijen worden opgepakt, zonder dat hier een commissie voor is ingesteld. Ten slotte kan de inrichting door een externe (commerciële) partij worden begeleid. Een reden om hiervan gebruik te maken, kan zijn om de organisatie (deels) te verlichten bij de inspanningen die het vergt om een or op te richten. Ook draagt een externe partij bij aan de inhoudelijke kennis en kunde die nodig zijn om het proces goed in te richten, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsrecht. Aan het inhuren van externe expertise zijn wel kosten verbonden voor de organisatie.

In de praktijk bestaat er soms onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het inrichtingsproces. Ook waar interesse is getoond om een or op te richten, is het niet altijd duidelijk wie de volgende stap moet zetten. Dit resulteert in een situatie waarin 'de bal in het midden blijft liggen'. Zowel werkgevers als werknemers wachten op elkaar om het proces te initiëren. Deze patstelling kan leiden tot vertraging of zelfs het volledig stagneren van de oprichting van de or.

⁴ Zie: [Oprichten or of pvt | SER](#)

⁵ Zie: [OR-voorbeeldreglement | SER](#)

Deze onduidelijkheid kan voortkomen uit een gebrek aan duidelijke procedures of richtlijnen binnen de organisatie. In sommige gevallen hebben de betrokken partijen zelf niet de tijd, middelen of expertise om het proces op zich te nemen. Het is daarom essentieel dat organisaties duidelijke verantwoordelijkheden en procedures vaststellen voor het oprichten van een or. Dit kan bijvoorbeeld door het aanstellen van een specifieke persoon of afdeling die verantwoordelijk is voor het initiëren en begeleiden van het proces. Ook kan gebruik worden gemaakt van een externe partij die het proces begeleidt.

4.2 Gebrek aan informatie

Een tweede belemmering is het gebrek aan toegankelijke en begrijpelijke informatie over het instellen van een or. Hoewel er verschillende middelen en handleidingen beschikbaar zijn voor zowel werkgevers als werknemers, blijkt het in de praktijk vaak een uitdaging om zich deze informatie eigen te maken en concreet toe te passen. Dit probleem wordt versterkt doordat de beschikbare informatie vaak niet aansluit bij de vaardigheden van praktisch geschoolde werknemers. Werkgevers wijzen op het feit dat het opzoeken van informatie over de or specifieke digitale en leesvaardigheden vereist. Deze vaardigheden kunnen aanzienlijk verschillen van de vaardigheden die nodig zijn voor niet- of praktisch-geschoold werk. Het is daarom cruciaal dat informatie over de oprichting en werking van een OR op een toegankelijke en begrijpelijke manier wordt aangeboden, zodat het voor alle werknemers, ongeacht hun opleidingsniveau of vaardigheden, begrijpelijk en toepasbaar is. Ook is Engelstalig materiaal nauwelijks of beperkt beschikbaar.

4.3 Gebrek aan kandidaten

Om een or in te stellen, moeten voldoende werknemers zich verkiesbaar stellen voor een plek in de or. Is het aantal kandidaten hoger dan het aantal vacatures, dan worden er verkiezingen gehouden. Als het aantal kandidaten kleiner is dan of gelijk is aan het aantal vacatures, wordt (worden) de kandidaat (kandidaten) automatisch verkozen en zijn er geen verkiezingen nodig. Wel geldt in beide gevallen een bezwaartermijn waarin werknemers bezwaar kunnen maken tegen het verloop van de procedure of de uitslag.

In de ervaringen van werkgevers is het niet altijd eenvoudig om voldoende kandidaten te werven. Ook werkgevers die nog geen oproep hebben geplaatst, verwachten dat er weinig animo zal zijn onder werknemers om zich verkiesbaar te stellen. Daarnaast zijn er ervaringen van werkgevers waar slechts één of twee kandidaten zich verkiesbaar hebben gesteld, waardoor ze niet over het minimumaantal kandidaten beschikken om een or op te richten.

Een deel van de werkgevers heeft de indruk dat een gebrek aan kandidaten voor de or een weerspiegeling is van een breder gebrek aan behoefte om invloed uit te oefenen op de organisatie vanuit de werknemers. Paragraaf 3.2 beschrijft factoren die volgens werkgevers hiermee samenhangen: tijdelijke contracten, een overwegend praktisch-geschoold personeelsbestand en (veelal) jonge werknemers. Een deel van de werkgevers die hiermee te maken heeft, schat in dat zij zelf weinig kunnen doen om te zorgen dat er alsnog voldoende aanmeldingen komen. Volgens de werkgevers zijn zij voor een groot deel overgeleverd aan (het gebrek aan) de intrinsieke motivatie van werknemers om inspraak te hebben binnen de organisatie.

“Wij vinden het belangrijk dat het initiatief om een or in te richten vanuit de medewerkers komt. Dan weet je zeker dat de drive er is. [...] en kunnen we ‘trekken aan een dood paard’ voorkomen.”

Niet iedere werkgever ziet de motivatie van kandidaten om zich verkiesbaar te stellen als een gegeven. Daar waar werkgevers zich vastberaden tonen om voldoende kandidaten te werven, zien we dat zij hier in de praktijk doorgaans in slagen. Dit aan de hand van meerdere inspanningen, zoals het persoonlijk benaderen van werknemers, informatiebijeenkomsten en het verspreiden van promotiemateriaal via verschillende kanalen. Eén werkgever beschrijft het aanwakkeren van belangstelling onder werknemers als een ‘proces van de lange adem’. Ook wanneer de eerste oproep(en) niet direct leidt(en) tot voldoende kandidaten, wordt hiermee wel medezeggenschap en de mogelijkheid om een or op te richten onder de aandacht gebracht. Het is volgens de respondent een kwestie van ‘blijven proberen’ en verschillende inspanningen blijven verrichten, totdat zich uiteindelijk voldoende kandidaten melden.

Samengenomen verschillen werkgevers sterk van elkaar in hoe zij het werven van voldoende kandidaten tot hun eigen invloed en verantwoordelijkheid rekenen. Ook de mate waarin werkgevers zelf gemotiveerd zijn om een or in te stellen, lijkt bepalend voor de inspanningen die zij bereid zijn om deze inspanningen te (blijven) verrichten. Een werkgever die gemotiveerd is om een or in te richten, zal logischerwijs meer tijd en middelen (willen) investeren in de werving van voldoende kandidaten dan een werkgever die minder overtuigd is van het nut en de noodzaak van een or.

4.4 Tijd en middelen

Het instellen van een or vergt tijd en middelen. Dit geldt met name voor werkgevers waar het werven van voldoende kandidaten een uitdaging vormt. Ook op de langere termijn kan dit vragen om extra investeringen voor de werkgever. Zo kan een werkgever het or-lidmaatschap extra aantrekkelijk maken door ruime regelingen te treffen in termen van faciliteiten en tijd voor or-werkzaamheden.

In de gesprekken komen geen voorbeelden terug van werkgevers waar een gebrek aan tijd en middelen een doorslaggevende factor is geweest om geen or in te stellen. Zo hebben we geen enkele werkgever gesproken die wel een or zou willen instellen, maar door een gebrek aan tijd en middelen hier niet de gelegenheid toe ziet. Wel spelen tijd en middelen mee in de mate waarmee werkgevers inspanningen verrichten, bijvoorbeeld in het werven van kandidaten. Daar waar het voor werkgevers een uitdaging vormt om voldoende kandidaten te werven, wegen zij de tijd en middelen die nodig zijn om voldoende kandidaten te werven af tegen de toegevoegde waarde van het instellen van een or.

Met name werkgevers met een overwegend praktisch-geschoold personeelsbestand ervaren een gebrek aan tijd en middelen om voldoende kandidaten te werven. Volgens deze respondenten zijn er geen of beperkt generieke instrumenten beschikbaar die op toegankelijke wijze voorzien in informatie over wat een or inhoudt. Werkgevers die hun werknemers willen informeren en enthousiasmeren, zouden deze zelf moeten ontwikkelen. Ook dit vraagt om extra inspanningen.

“Het zou voor ons interessant zijn om gebruik te maken van externe ondersteuning om de or in te richten. Dit helpt de belasting op medewerkers te beperken, waardoor een or makkelijker van de grond kan komen. Tegelijkertijd zijn dit commerciële partijen. Op het moment dat dit veel geld gaat kosten, zal de directie hier weinig voor voelen.”

Daarnaast vergt het instellen van een or extra investeringen wanneer de organisatie zelf niet over de benodigde kennis en kunde beschikt om het instellingsproces te doorlopen. In dat geval kan de organisatie ervoor kiezen om gebruik te maken van externe expertise waar kosten aan zijn verbonden. Ook kan de organisatie investeren in de eigen kennis en kunde, bijvoorbeeld door een hr-werknemer van een specifieke cursus of training te voorzien.

Referenties

Hooftman, W. (2020). NEA herbenadering or. TNO: Leiden.

Kamerstukken II, 2023-2024, 29 818, nr. 47.

Wajon, I. & Vlug, P. (2017). Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden: Stand van zaken begin 2017.
Numansdorp / Rotterdam: Vlug Adviseurs/Onderzoeksbureau EVA.

Witterman, J., Vlaanderen, M., Meij, M. & Verhulp, E. (2023). Naleving op de wet op ondernemingsraden, SEO-
Rapport 2023-83, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Bijlage A Onderzoeksverantwoording

Dit onderzoek geeft op basis van kwalitatieve onderzoeksmethoden inzicht in redenen om de WOR niet na te leven. Gegeven deze kwalitatieve aard kunnen we niet spreken van representativiteit in de onderzoeksresultaten. Wel hebben we een breed palet van in totaal 34 werkgevers gesproken, die onder andere van elkaar verschillen in termen van sector en grootteklasse. De gesprekken vonden plaats in de periode van 20 november 2023 tot en met 4 december 2023. We hebben met werkgevers individuele (apart van elkaar) gesprekken gevoerd van gemiddeld 1 uur ofwel digitaal (via MS Teams) ofwel telefonisch. De inhoud van ieder gesprek is uitgewerkt in een interviewverslag. De uitkomsten van het onderzoek op basis van de interviewverslagen zijn samengevat in de rapportage.

Selectie en uitnodigen gesprekspartners

Werkgevers die aan het kwantitatieve nalevingsonderzoek hebben deelgenomen dat SEO en Mediad eerder in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben uitgevoerd, is gevraagd of zij bereid zijn deel te nemen aan eventueel vervolgonderzoek en zo ja om hun contactgegevens (in ieder geval naam en telefoonnummer en optioneel e-mailadres) achter te laten. Ruim 900 werkgevers hebben aangegeven hiertoe bereid te zijn. Voor het verdiepend onderzoek over (niet-)naleving zijn uit deze toezeggers twee groepen werkgevers benaderd om deel te nemen aan de individuele interviews:

1. or-plichtige werkgevers zonder or;⁶
2. or-plichtige werkgevers die de afgelopen vier jaar een OR hebben opgericht.

Werkgevers zijn via de mail en (in een latere ronde) telefonisch uitgenodigd om aan deze kwalitatieve verdieping deel te nemen. In de wervingsmail waren een korte online vragenlijst en persoonlijke inlogcode opgenomen. Door middel van het invullen van de online vragenlijst kon een werkgever zich aanmelden voor deelname aan het onderzoek. Daarnaast vond in de online vragenlijst een korte check plaats op sector, grootteklasse en subpopulatie. Ook in de telefonische ronde zijn de checkvragen gesteld.

Achtergrond respondenten

Bij het uitnodigen van respondenten lag de nadruk op werkgevers zonder or die wel or-plichtig zijn. We hebben in totaal 27 werkgevers uit deze groep gesproken. Daarnaast zijn 7 gesprekken gevoerd met werkgevers die in de afgelopen vier jaar een or hebben ingesteld.

De meeste werkgevers die aan het onderzoek hebben deelgenomen, hebben 50 tot 100 werknemers (Tabel A.2). Minder vertegenwoordigd zijn de werkgevers van grotere vestigingen. De verdeling in termen van grootteklasse komt voor een groot deel overeen met de geschatte verdeling van vestigingen zonder or in de totale populatie.

⁶ Or-plichtige werkgevers met een pvt zijn hierin niet in meegenomen.

Tabel A.1 De meeste respondenten hebben per vestiging minder dan 100 mensen in dienst

Aantal werknemers	Respondenten	
	Aantal	Verdeling
50-100	19	56 %
100-200	10	29 %
200-500	2	6 %
500-1000	1	3 %
1000+	2	6 %
Totaal	34	100 %

Bron: Eigen resultaten.

Ten slotte laat Tabel A.2 zien dat er een spreiding is in de sectoren waarin de werkgevers actief zijn. Sectoren met relatief meer respondenten, zoals handel en zakelijke dienstverlening, zijn tevens de sectoren met relatief veel verplichte vestigingen zonder or (zie Witteman et al., 2023).

Tabel A.2 Verschillende sectoren zijn vertegenwoordigd in de steekproef

Sector	Respondenten	
	Aantal	Verdeling
Groothandel en handelsbemiddeling (niet in auto's en motorfietsen)	6	18 %
Advisering, onderzoek en overig specialistische zakelijke dienstverlening	5	15 %
Bouwnijverheid	5	15 %
Horeca / logies-, maaltijd- en drankverstrekking	4	12 %
Industrie: vervaardiging van producten	3	9 %
Detailhandel	2	6 %
Gezondheids- en welzijnszorg	2	6 %
Opslag en dienstverlening voor vervoer	2	6 %
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	1	3 %
Overige dienstverlening	1	3 %
Sport, cultuur en recreatie	1	3 %
Verhuur van roerend goed en overige zakelijke dienstverlening	1	3 %
Vervoer per spoor, over de weg, over water, via de lucht of via pijpleiding	1	3 %
Totaal	34	100 %

Bron: Eigen resultaten.



“De wetenschap dat het goed is.”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de werknemers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport 2024-02
ISBN 978-90-5220-369-0

Informatie & Disclaimer

SEO Economisch Onderzoek heeft op de verkregen informatie en data geen onderzoek uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of due diligence. SEO is niet verantwoordelijk voor fouten of omissies in de verkregen informatie en data.

Copyright © 2023 SEO Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl.

Roetersstraat 29
1018 WB Amsterdam

+31 20 399 1255
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl