

# Maarten Leliefeld, *Strijd om de werknemersbelangen*

De machtsverhouding tussen vakbond en ondernemingsraad

1950 - 2016



Auteur: M.C.P. Leliefeld

Studentnummer: 0408301

Masterscriptie Geschiedenis – Politiek & Maatschappij in Historisch perspectief

Email: [m.c.p.leliefeld@students.uu.nl](mailto:m.c.p.leliefeld@students.uu.nl)

Afstudeerbegeleider: Prof. dr. Keetie Sluyterman

Datum: 28-08-2016

Woorden: 22.610

## Voorwoord

Voor u ligt een scriptie geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de master Politiek en Maatschappij in Historisch Perspectief aan de Universiteit Utrecht, getiteld *Strijd om de werknemersbelangen*. Het onderzoek voor deze scriptie naar de ontwikkeling van de machtsverhouding tussen vakbond en ondernemingsraad is gericht op ruwweg drie vlakken:

1. de historische ontwikkeling en versterking van de ondernemingsraad (OR), culminerend in de wijziging van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) in 1979. De effecten hiervan worden bezien in de casus Proost & Brandt;
2. De juridische strijd over het behartigen van werknemersbelangen op ondernemingsniveau tussen personeelsvertegenwoordiging, vakbonden en het ministerie van Sociale Zaken. De strijd over de primaire arbeidsvoorwaarden krijgt vorm in de cases Swiss Bank Corporation, Grabowski & Poort, IKEA en Gaggenau.
3. De recente amendementen op de WOR (2013-2016), waarmee de OR plotseling meer inspraak en invloed verkrijgt op de pensioenen. De casus 'Shell Nederland' heeft hier een centrale rol in.

Gedurende mijn studietijd, maar ook daarvoor, heb ik mij geïnteresseerd voor belangenbehartiging en medezeggenschapsvraagstukken. Zo heb ik ooit op de middelbare school leerlingen mogen vertegenwoordigen in leerlingenraad en medezeggenschapsraad. In mijn studietijd heeft deze interesse vorm gekregen in het lopen van een stage bij FNV Mondiaal, de internationale afdeling van FNV Vakcentrale. Mijn werk hier was gericht op Oost-Afrika, waarbij het ondersteunen en versterken van belangenbehartiging en medezeggenschap via vakbonden centraal stond. Spoedig ontstond bij mij een beeld van sterke werkgeversorganisaties en zwakke vakbonden. Tegelijkertijd bleek een aantal bedrijven een daadkrachtige werknemersondersteuning te missen. Hierbij viel op dat deze bedrijven dit gat met succes vulden door werknemers uit te nodigen mee te denken in de vorm van een Ondernemingsraad. Zo is het concept van deze scriptie ontstaan: concurrentie tussen vakbond en ondernemingsraad, is de een zijn dood is de ander zijn brood?

Ondanks de kennis en ervaring op het gebied van medezeggenschap die ik in de loop der tijd heb opgedaan, is het schrijven van deze scriptie echt een uitdaging gebleken. De vele factoren die invloed uitoefenen op de ontwikkeling van de machtsverhouding tussen vakbond en ondernemingsraad maakten het onderzoek er niet makkelijker op. De ondersteuning en richting die ik hierbij heb gekregen van mijn afstudeerbegeleider, prof. dr. Keetie Sluyterman, was van onmisbare waarde. Het geduld waarmee ik deze begeleiding heb ontvangen heeft mij enorm geholpen.

Voor het schrijven van deze scriptie heb ik veel onderzoek verricht. Zonder de adviezen van de medewerkers van het stadsarchief van Amsterdam, de informatie van de Werknemersvereniging IKEA Medewerkers (W.I.M.) en de pensioendeskundigen van Shell had ik mijn onderzoek niet tot op dit niveau kunnen voltooien. Ook de diverse inhoudelijke deskundigen die ik in het kader van mijn scriptie heb gesproken, waren allen zeer behulpzaam. Tot slot gaat mijn dank uit naar diegenen die vanuit het bedrijfsleven informatie hebben verstrekt. Allen hebben bijgedragen aan deze scriptie.

Maarten Leliefeld  
Utrecht, 28 augustus 2016

## Inhoudsopgave

Begrippenlijst: .....	4
1. Inleiding .....	7
1.1 Het kader: de ontwikkeling van Nederland als institutioneel systeem .....	7
1.2 Het onderzoek: De OR en vakbond vanaf de neoliberalisering van het Nederlandse institutionele systeem .....	8
1.3 Mijn verwachting van de uitkomst van dit onderzoek samengevat .....	11
2. Historische aanloop naar WOR van 1979 en de casus 'Proost & Brandt' .....	13
2.1 De voorgeschiedenis van de OR en vakbond (1850-1975) .....	13
2.1.1. Medezeggenschap tot 1920 – kernen en vakbonden; een gevecht om de macht	13
2.1.2 Medezeggenschap van 1920 tot 1950 – de vakbond de kern voorbij .....	15
2.1.3 Medezeggenschap van 1950-1979 .....	18
2.2 Proost & Brandt – een verdiepende casus op de effecten van de WOR van 1979 .....	19
2.2.2 De impact van de WOR van 1979 .....	20
2.2.3 Na de WOR van 1979 .....	22
2.2.4 Ondernemersbesluiten - Reorganisatie papierhandel .....	23
2.2.5 Ondernemersbeleid - Huisvesting & automatisering .....	26
2.2.6 Ondernemersbeleid – Topstructuur & Sociaal Beleid .....	27
2.2.7 Arbeidsvoorwaarden .....	29
2.2.8 Conclusie ten aanzien van de drie machtsgebieden: ondernemersbeleid, ondernemersbesluiten en arbeidsvoorwaarden .....	32
3. Strijd om de onderhandelingen over de primaire arbeidsvoorwaarden .....	34
3.1 Inleiding .....	34
3.2 Primaire arbeidsvoorwaarden –de juridische strijd bezien in een aantal cases .....	36
3.2.1 Swiss Bank Corporation .....	36
3.2.2 Grabowski & Poort .....	37
3.2.3 IKEA .....	39
3.2.4 Gaggenau .....	40
3.2.5 De vier cases – een terugblik en de conclusie van de SER .....	42
4. Shell Nederland – zeggenschap over het pensioen .....	45
4.1 Debat over pensioenfondsen en een overstap naar de middelloonregeling .....	45
4.2 De mazen in de wet .....	46
4.2.1 Hoe de mazen in de wet zijn ontstaan .....	46
4.2.2 Hoe de mazen in de wet gedicht worden .....	47
4.3 Conclusie .....	49
5. Conclusie .....	51
Literatuurlijst .....	55

## Begrippenlijst:

- **ABP:** Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. Verzorgt het pensioenfonds voor de sectoren overheid en onderwijs.
- **Arbeidsverhoudingen:** de betrekkingen op collectief niveau tussen werkgevers, werknemers en in een de overheid.
- **Arbeidsvoorwaarden:** een voorwaarde waaronder werk wordt verricht, bijvoorbeeld met betrekking tot betaling, werktijden en vakantiedagen.
- **AVV:** algemeen verbindend verklaring van een cao, waardoor deze in beginsel gaat gelden voor alle werkgevers en werknemers waarvoor de cao geschreven is. Zelfs als die werkgevers en werknemers niet aangesloten zijn bij een werkgevers- of werknemersorganisatie.
- **Bedrijfscommissie:** ingesteld op grond van de WOR, bemiddelt bij geschillen op het gebied van medezeggenschap.
- **Bedrijfsradenstelsel:** een Rooms-katholieke vroege poging (1919-1922) tot een publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie.
- **Bpf Bouw:** Bedrijfstakpensioenfonds Bouw. Verzorgt het pensioenfonds voor de bouwsector.
- **Business system:** het totale stelsel van overheid, werkgevers en werknemers binnen een land.
- **Cao:** collectieve arbeidsovereenkomst, waarin afspraken zijn vastgelegd die overeen zijn gekomen tussen een of meer werkgevers of werkgeversorganisaties met een of meer werknemersorganisaties.
- **Centraal Economische Raad:** een voorloper van de SER.
- **CME:** de Coordinated Market Economy. Een van de twee archetypische soorten economie uit de *varieties of capitalism*-theorie van Hall en Soskice. Kenmerkend voor de CME is dat de economie op basis van relaties, netwerken en samenwerking tot resultaat komt.
- **CNV:** Christelijk Nationaal Vakverbond. Een Nederlandse werknemersorganisatie op christelijke grondslag.
- **Coördinatie:** onderlinge afstemming tussen actoren
- **COR:** Centrale Ondernemingsraad. Een overkoepelende ondernemingsraad voor alle bedrijven binnen één concern.
- **Decentralisatie:** de spreiding van bestuurlijke bevoegdheden over een aantal lagere instanties.
- **Dispensatie:** ontheffing van algemeen verbindend verklaarde cao
- **Drie-kwart dwingend recht:** bij drie-kwart dwingend recht kan alleen bij cao ten nadele van de werknemer worden afgeweken.
- **Eindloonregeling:** een pensioenregeling waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het laatst verdiende loon.
- **FNV:** Federatie Nederlandse Vakbeweging. Een Nederlandse werknemersvereniging
- **Gele vakbond:** een vakbond die onvoldoende onafhankelijk is van een werkgever

- **ILO-verdrag:** verdrag van de International Labour Organization. ILO is een gespecialiseerde organisatie van de Verenigde Naties die zich bezig houdt met arbeidsvraagstukken.
- **Institutie:** een organisatie die binnen het geldende systeem een bepaalde macht heeft vergaard en onttrekt aan de eigen positie binnen het geldende systeem.
- **Institutional complementarities:** Volgens de *varieties of capitalism*-theorie van Hall en Soskice komen verschillende institutionele kenmerken binnen een economie voor in clusters, omdat de ene institutie het ontstaan en voortbestaan van een andere institutie in zijn soort versterkt.
- **Kern:** een voorloper van de OR.
- **Kroonlid:** door de regering benoemde deskundigen die zitting hebben in de SER.
- **LME:** de Liberal Market Economy. Een van de twee archetypische soorten economie uit de *varieties of capitalism*-theorie van Hall en Soskice. Kenmerkend voor de LME is dat de economie op basis van de kracht van de markt tot resultaat komt.
- **Middelbaarregeling:** een pensioenregeling waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon.
- **MT:** Management Team
- **NVV:** Nederlands Verbond van Vakverenigingen, vakcentrale die in 1906 werd opgericht door vijftien vakbonden en in 1977 opging in de FNV.
- **Ondernemerslid:** lid wat namens de ondernemers zitting heeft in de SER.
- **Ondernemersbesluiten:** besluit van de ondernemer tot overname, fusie of reorganisatie.
- **Ondernemersbeleid:** het door de ondernemer gevoerde beleid, hoofdzakelijk met betrekking tot de beleidskeuzes die impact hebben op de werknemers.
- **OR:** ondernemingsraad. een inspraak- en medezeggenschapsorgaan, bestaande uit werknemers, binnen een bedrijf
- **Pensioenfonds:** een organisatie die zich ten doel stelt om volgens een pensioenregeling na pensionering uitkeringen (pensioen) te doen aan deelnemers van het fonds, die daartegenover, gedurende hun werkzame leven, pensioenpremie hebben betaald.
- **Pensioenregeling/pensioenovereenkomst:** het reglement van een pensioenfonds waarin de werking van het fonds en de pensioenrechten van de begunstigden worden geregeld.
- **PME:** Pensioenfonds Metalektro. Verzorgt de pensioenregeling voor de bedrijfstak Metalektro.
- **PMT:** Pensioenfonds Metaal en Techniek. Bedrijfstakpensioenfonds voor alle werkgevers en werknemers in de bedrijfstak metaal en techniek.
- **Primaire arbeidsvoorwaarden:** zaken waar werknemer en werkgever bijna altijd afspraken over maken, zoals het salaris en het aantal werkuren.
- **RvC:** Raad van Commissarissen. Het toezichthoudende orgaan van NV's en BV's
- **SDAP:** Sociaal Democratische Arbeiders Partij, van 1894 tot 1946 de voorloper van de Partij van de Arbeid.

- **Secundaire arbeidsvoorwaarden:** de voorwaarden die bovenop de primaire arbeidsvoorwaarden komen, zoals reiskostenvergoedingen, verlofdagen en een auto van de zaak.
- **SER:** Sociaal-economische Raad, opgericht in 1950. Adviseert de Nederlandse regering en het Nederlandse parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaaleconomisch beleid. Ook voert de SER taken uit in opdracht van de rijksoverheid, waaronder taken op grond van de Wet op de ondernemingsraden. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen.
- **STAR:** Stichting van de Arbeid. Dit is een landelijk overlegorgaan op private basis waarin de centrale organisaties van werkgevers en werknemers zitting hebben.
- **SZW:** ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- **Vakbond:** een organisatie die de individuele en collectieve belangen behartigt van aangesloten werknemers.
- **VUT:** Vervroegde Uittreding. Een regeling die eerder stoppen met werken mogelijk maakt door tussen het stoppen en de pensioenleeftijd een uitkering te verstrekken.
- **Werknemerslid:** lid wat namens de werknemers zitting heeft in de SER.
- **W.I.M.:** Werknemersvereniging IKEA Medewerkers. Een door IKEA medewerkers opgerichte ondernemingsvakbond.
- **WOR:** Wet op de ondernemingsraden. De wet die voor bedrijven van tenminste 50 medewerkers de Medezeggenschap regelt.
- **Zorg en Welzijn:** pensioenfonds verantwoordelijk voor het pensioen van medewerkers in de sector zorg en welzijn.

# 1. Inleiding

## 1.1 Het kader: de ontwikkeling van Nederland als institutioneel systeem

Al tegen het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw ontstonden er kernen, voorlopers van de huidige ondernemingsraad, bij pionierende ondernemers als Van Marken en Stork.<sup>1</sup> Voor deze ondernemers was de kern een middel om het bedrijf te overzien en te beheersen. Deze ‘kernen’ maakten dat de werknemers betrokken werden bij de bedrijfsvoering en relatief goede secundaire arbeidsvoorwaarden genoten via onder andere sociale fondsen, ziekenfondsen en pensioenfondsen en soms zelfs op huisvesting konden rekenen. Maar Van Marken en Stork waren toen nog de uitzondering op de regel. De meeste ondernemers kozen voor meer directe winst, ten koste van het (vasthouden van) personeel. In deze setting nam de Nederlandse overheid de rol op zich als behartiger van het algemeen belang. De overheid zag daarbij in de vakbonden, die begin 20<sup>e</sup> eeuw ontstonden, een tegenwicht voor de werkgevers – de vakbonden op landelijk niveau als balans voor de werkgevers op ondernemingsniveau. De overheid richtte dit tegenwicht aan de werkgevers in via sociale wetgeving. Het belangrijkste en meest relevante voorbeeld hiervan is de Wet ter Regeling der Arbeidsovereenkomst, waarmee de overheid de mogelijkheid creëerde om tot een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) te komen.<sup>2</sup> Deze inmenging van de Nederlandse overheid heeft het Nederlandse *business system* – het totale stelsel van overheid, werkgevers en werknemers – sterk beïnvloed: het bedrijfsleven en de overheid raakten sterk verstrengeld. In de twintigste eeuw heeft dit Nederlandse *business system* zich verder ontwikkeld tot een consensusmodel waar binnen werkgevers, vakbonden en de overheid met elkaar om tafel gaan om te onderhandelen over loon en arbeidsvoorwaarden, wat vastgelegd wordt via een cao.<sup>3</sup>

Maar in de jaren '80 vonden grote veranderingen plaats in het politieke denken, gevoed door een economische crisis die gepaard ging met onder andere stijgende werkloosheid, inflatie en oplopende staatsschulden. De oplossing werd gezocht in een terugkeer naar een liberale politiek, waarbij overheidsuitgaven werden teruggedrongen, overheidstaken werden afgestoten en staatsbedrijven werden geprivatiseerd. Als gevolg is meer focus komen te liggen op de markt en het ondernemingsniveau. Dit neoliberalisme heeft effect gehad op het Nederlandse *business system*, maar heeft het in essentie niet gewijzigd. Erik Nijhof en Annette van den Berg beschrijven een systeem dat ‘wel meeboog met de stroom van het neoliberalisme, maar op gecoördineerde wijze, in voortdurend overleg tussen werkgevers, werknemers en de overheid.’ Het neoliberalisme heeft volgens hen wel impact gehad – versobering van de sociale zekerheid en een decentraler karakter van de cao – maar dit is altijd in goed overleg vormgegeven binnen het op consensus gerichte institutionele systeem wat er al stond.<sup>4</sup> Jeroen Touwen en Keetie Sluyterman bemerken een zelfde beweging, alleen classificeren zij de uitkomst net anders. Volgens Touwen en Sluyterman was het Nederlandse *business system* tot de jaren '80 sterk gecoördineerd maar maakte het daarna een beweging richting een mengvorm met gecoördineerde en liberale kenmerken: ‘tijdens de laatste decennia van de twintigste eeuw zijn sommige institutionele deelterreinen ingrijpend hervormd,

---

<sup>1</sup> Voor Van Marken, zie: H. Lintsen, *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890. Deel VI. Techniek en samenleving* (Zutphen 1995), p. 187. Voor Stork, zie: Bouwe Hijma, ‘STORK, Dirk Willem’ (versie 5-4-2014), <https://socialhistory.org/bwsa/biografie/stork> (25-8-2016)

<sup>2</sup> Wet van 13 juli 1907, *Staatsblad* 1907, p. 193, in werking getreden op 1 februari 1909

<sup>3</sup> E. Nijhof en A. van den Berg, *Het menselijk kapitaal. Sociaal ondernemersbeleid in Nederland* (Amsterdam 2012) p. 23, 52-66

<sup>4</sup> Nijhof en van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 69-72; J. L. van Zanden, *een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997) p. 244.

geliberaliseerd of gedereguleerd, terwijl op andere terreinen de coördinatietekenen in stand zijn gebleven'.<sup>5</sup>

## **1.2 Het onderzoek: De OR en vakbond vanaf de neoliberalisering van het Nederlandse institutionele systeem**

Binnen het kader dat hierboven wordt geschetst plaats ik mijn hypothese, die centraal staat in dit stuk: sinds het intreden vanaf 1980 van de neoliberalisering in Nederland heeft de ondernemingsraad meer macht verworven, wat ten koste is gegaan van de macht van de vakbond. Deze hypothese is het onderzoeken waard, omdat er nog niet eerder historisch onderzoek is gedaan naar of uitbreiding van de macht van de OR ten koste van de macht van de vakbond gaat en hoe zich dit door de jaren heen heeft ontwikkeld. Sterker nog, in een flink aantal gangbare theorieën over dit onderwerp wordt juist uitgegaan van instituties die binnen hun soort elkaar versterken, zo ook een OR en een vakbond. De bekendste van deze theorieën is misschien wel de theorie van Hall en Soskice, die in hun '*varieties of capitalism*' uit gaan van *institutional complementarities*. Volgens Hall en Soskice komen verschillende institutionele kenmerken voor in clusters, omdat de ene institutie het ontstaan en voortbestaan van een andere institutie in zijn soort versterkt. Of concreter gezegd, met het oog op de centrale hypothese van dit stuk, is de combinatie van centraal en decentraal overleg volgens Hall en Soskice kenmerkend voor een sterk gecoördineerde economie, omdat de afspraken op alle niveaus gehandhaafd moeten worden: er worden cao's met vakbonden afgesloten op sectoraal of landelijk niveau, terwijl op ondernemingsniveau de OR deze afspraken borgt.<sup>6</sup> In een LME hebben medewerkers juist veel minder inspraakmogelijkheden via de OR en zijn ook de vakbonden minder in positie om tegenwicht te bieden aan werkgevers.<sup>7</sup> Dit vormt een onderling versterkende werking die volgens Hall en Soskice de drijvende kracht achter de beweging naar twee economische archetypen is, welke ze labelen als de *liberal market economy* (LME) en de *coordinated market economy* (CME). Hall en Soskice menen dat LME's en CME's beiden een gecoördineerde uitkomst opleveren, alleen dat de manier waarop deze coördinatie wordt bereikt verschilt: LME's komen vooral op basis van de kracht van de markt tot een resultaat, waar CME's meer gebruik maken van relaties, netwerken en vooral samenwerking.<sup>8</sup> Hall en Soskice willen met hun theorie dus niet alleen een *business model* kunnen labelen als LME of CME, maar ook nog eens een verklaringsmodel leveren voor de ontwikkeling van een *business model*. Door gebruik te maken van de twee archetypen levert deze theorie een denkbeeldige as tussen een liberaal en gecoördineerd karakter op. Deze denkbeeldige as is overigens ook terug te zien in de uiteenzetting van de auteurs die in vorige paragraaf over de neoliberale ontwikkeling in Nederland zijn aangehaald: Nijhof en Van den Berg, Touwen en Sluyterman.

Deze denkbeeldige as tussen LME en CME is goed bruikbaar als context voor de verandering die mijn hypothese veronderstelt: het verwerven van macht door de OR ten koste van de vakbond door de laatste decennia heen. Echter de onderzoeksmethode die ten grondslag ligt aan deze dichotomische kijk – het labelen in CME of LME – is minder geschikt voor deze scriptie, omdat ik met de centrale hypothese in dit stuk ook vraagtekens zet bij de *institutional complementarities* – die uitgaat van een

---

<sup>5</sup> J. Touwen, 'Varieties of capitalism, en de Nederlandse economie in de periode 1950-2000', *Tijdschrift voor sociale en economische geschiedenis* 3 (2006) nr. 1, p. 100, 103; K.E. Sluyterman, *Kerende kansen, het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003) p. 324

<sup>6</sup> J. Touwen, 'Varieties of capitalism', p. 78, 91

<sup>7</sup> Nijhof en van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, p. 210

<sup>8</sup> M. Witt, 'China: What Variety of Capitalism?', *Faculty & Research Working Paper, INSEAD* (2010), p.3; Peter A. Hall en David Soskice, *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford 2001), p. 8



elkaar versterkende OR en vakbond – die zo belangrijk zijn voor het labelen in CME of LME. Op basis van het werk van Colin Crouch kies ik daarom, met een beperkt aantal instituties (OR en vakbond) onder de loep, voor een analytische benadering. Dit betekent: LME- en CME-elementen zoeken en zo een beeld schetsen van de specifieke mix die het *business model* is. Zo komen ook de elementen in beeld die met de labelmethode uit beeld blijven omdat ze niet bij het dominante karakter passen: bijvoorbeeld een elkaar verzwakkende OR en vakbond binnen een CME. Dit maakt het mogelijk om de veranderingen binnen het *businessmodel* in zijn volledigheid te beschouwen en door de tijd heen op de denkbeeldige as tussen LME en CME in te plaatsen. Kortom, de analytische benadering biedt de mogelijkheid tot meer diepgang dan de labelmethode en geeft meer ruimte om de veranderingen die plaatsvinden rondom de macht van OR en vakbond weer te geven.<sup>9</sup> Daarnaast maakt het feit dat de OR en vakbond zich op verschillende niveaus in het *business model* bevinden, dat de dimensie ‘decentralisatie’ zich uitstekend leent voor het onderzoek, natuurlijk in aanvulling op de dimensie ‘coördinatie’ van Hall en Soskice. Door deze tweede dimensie toe te voegen zijn de institutionele ontwikkelingen nog scherper te duiden. Als bijvoorbeeld uit het onderzoek in dit artikel blijkt dat er een decentraliserende beweging gaande is die het overleg over de arbeidsverhoudingen richting ondernemingsniveau en daarmee de OR duwt, helpt dat een bevestiging te geven op de centrale hypothese van deze scriptie. Het toetst ook meteen de *varieties of capitalism*-theorie van Hall en Soskice in de praktijk.

Maar voor ik iets kan zeggen over de machtsverhouding tussen vakbond en ondernemingsraad moet ik helder zijn over wat ik met macht bedoel, en op welke gebieden de vakbond en OR macht uitoefenen: als ik het over macht heb, heb ik het over organisatie- of representatieve macht en institutionele macht. Aan de basis hiervan staat de economische positie van de werknemer of een groep werknemers, als belangrijkste aanleiding voor het zoeken naar organisatiemacht. Simpel gezegd begint het met de vraag of een werknemer economisch zijn eigen boontjes kan doppen. Dat is met name het geval als zijn kwaliteiten schaars, en dus veelgevraagd zijn. Dan bezit hij of zij reeds economische macht en ligt organisatie niet voor de hand. Dit uit zich in een relatief hoog loon en in een relatief hoge mate van autonomie in taakuitoefening. Als dat echter niet of slechts in beperkte mate het geval is, dan kan organisatie voor economische macht zorgen. En daarmee kan ook sociale en politieke invloed worden gewonnen. Voor werknemers is de bestaansreden van de vakbeweging en OR dan ook het verschaffen van meer zekerheid binnen verhoudingen die de positie van individuele werknemers verzwakken. In eerste instantie doet een vakbond of ondernemingsraad dit door de leden/achterban te verenigen om een zo groot mogelijke groep op te bouwen die achter dezelfde belangen staat. In dit geval is er sprake van organisatie- of representatieve macht. In de loop der tijd, mits de organisatie succesvol is, kan de organisatie zijn plek verwerven binnen het systeem. Wanneer deze plek binnen het systeem geïnstitutionaliseerd raakt, vormt dit een nieuwe bron van macht voor de organisatie: institutionele macht. Deze macht bepaalt hoe de vakbonden en OR zich kunnen opstellen ten opzichte van andere actoren, zoals de overheid, binnen de institutionele omgeving. De institutionele omgeving waarbinnen de vakbond en de OR opereert vormt als het ware de regels voor het spel, zorgt voor een besluitvormingssysteem of in andere woorden: vormt een *business system*. In een besluitvormingssysteem kan het zijn dat overheid en vakbonden veel samenwerken, maar het kan ook zo zijn dat de overheid de vakbonden maar weinig bij haar beslissingen betreft. Een besluitvormingssysteem is dus bepalend voor de verdeling van de

---

<sup>9</sup> C. Crouch, ‘Models of Capitalism’, *New Political Economy*, Vol. 10, No. 4 (2005) p. 452-454

macht en hierdoor ook voor de mate van overleg tussen overheid en vakbonden.<sup>10</sup> Een actor heeft dus de mogelijkheid zijn macht uit te breiden met institutionele macht. Hiervoor is het eigen succes een belangrijke voorwaarde, maar andersom is ook het systeem zelf van grote invloed. Voor het in kaart brengen van de machtsverhouding tussen OR en vakbond maak ik wederom gebruik van het werk van Hall en Soskice, die in hun classificatie gebruik maken van een vijftal deelgebieden<sup>11</sup>, waarvan er twee van directe toepassing zijn op deze scriptie omdat de OR en vakbond er een centrale rol in spelen:

1. De arbeidsverhoudingen, inclusief de onderhandelingen over loon en arbeidsomstandigheden, waarbij vakbonden op sectoraal/landelijk niveau van oudsher een belangrijke actor zijn, en;
2. De verhouding tussen ondernemer en personeel, waarbij de ondernemingsraad op ondernemingsniveau van oudsher een belangrijke rol speelt.

Op deze twee deelgebieden onderzoek ik dan ook de veranderende rol van OR en vakbond. Dit doe ik aan de hand van een aantal cases op een drietal momenten in de tijd, waarvan ik verwacht dat er veranderingen plaatsvinden die een beslissende rol spelen voor de ontwikkeling van de macht van OR en vakbonden en dus voor de beantwoording van de centrale hypothese. Op elk van de drie momenten onderzoek ik een deelhypothese aan de hand van een of meerdere cases. De drie momenten vormen zo de hoofdstukken waarmee ik in chronologische opbouw naar de beantwoording van de centrale hypothese toewerk.

### **1979-1985: Proost en Brandt**

Ik begin rond de tijd waarin het neoliberalisme zijn intrede doet. In dit hoofdstuk staat de volgende deelhypothese centraal: de aanpassing van de WOR in 1979 breidt de macht van de OR dusdanig uit, dat de OR zich terrein kan toe-eigenen dat traditioneel tot de core-business van de vakbond behoort: reorganisaties, het sociaal plan en de primaire arbeidsvoorwaarden. Ik begin dit hoofdstuk met de historische aanloop naar de WOR van 1979, waarbij ik uitleg hoe de OR en vakbond zijn ontstaan en hoe de machtsposities van de OR en vakbond zich sindsdien hebben ontwikkeld. Daarnaast schets ik de ontwikkeling van Proost en Brandt zelf, in aanloop naar de WOR van 1979. Zo ontstaat de context waarbinnen de aanpassing van de WOR in 1979 plaatsvindt. Zoals ik beschrijf in de deelhypothese, verwacht ik dat deze aanpassing die betrekking heeft op de informatierechten, adviesbevoegdheden, meebeslissingsbevoegdheden, rechtsbescherming en het beroepsrecht van de OR, gevolgen heeft voor de machtsverhouding van OR en vakbond. Naar deze effecten doe ik onderzoek aan de hand van het archief van Proost en Brandt<sup>12</sup>. Dit is een bedrijf in de grafische industrie, waar de vakbonden van oudsher een zeer sterke positie hebben. Zo komt de ontwikkeling van de OR ten opzichte van de vakbond het scherpst naar voren. Ten behoeve van de opbouw en leesbaarheid splits ik in deze casus de twee deelgebieden van Hall en Soskice – de arbeidsverhoudingen en de verhouding tussen ondernemer en personeel – nog iets verder uit, naar ‘ondernemersbesluiten’, ‘ondernemersbeleid’ en ‘arbeidsvoorwaarden’.

---

<sup>10</sup> B. de Jonge, De rol van vakbondsmacht in de mate van bezuinigingen op pensioenen. De invloed van institutionele macht en representatieve macht (Scriptie Arbeid, Organisatie & Management, Rotterdam 2013) p. 7

<sup>11</sup> Hall en Soskice, *Varieties of capitalism*, p. 6-7.

<sup>12</sup> Stadsarchief Amsterdam, toegangsnummer 1246, archief van Proost en Brandt

### **1988-1995: Swiss Bank, Grabowski & Poort, IKEA en Gaggenau**

Vervolgens kijk ik naar de periode 1988-1995, aan de hand van de cases Swiss Bank, Grabowski & Poort, IKEA en Gaggenau. Deze cases onderzoek ik aan de hand van de deelhypothese dat ondernemers er in slagen om de cao-onderhandelingen, waar de vakbonden het primaat op hebben, toch te kunnen voeren op ondernemingsniveau door de grenzen van de wet op te zoeken. De vier cases geven inzicht in de pogingen die de ondernemers doen en wat daarbij de factoren zijn voor succes. Zo wil Swiss Bank met het eigen personeel onderhandelen en moet daarvoor dispensatie van een algemeen verbindend verklaarde cao krijgen. De minister weigert echter dispensatie te verlenen en zo is voor Swiss Bank en de ondernemingsvakbond de kans verkeken. Grabowski & Poort wil met haar personeel eigen personeel onderhandelen en richt zich hiervoor op de eigen OR. Dit wordt wel toegestaan. Dan IKEA, die een ondernemingsvakbond opricht en, in tegenstelling tot Swiss Bank, wel dispensatie van de minister krijgt. Tot slot is er Gaggenau, die voor het afsluiten van een ondernemings-cao gedispenseerd wil worden, maar wordt geweigerd op basis van internationale verdragen. Kortom: sommige werkgevers lukt het wel, anderen niet. Dit hoofdstuk maakt duidelijk welke factoren cruciaal zijn voor succes, en wat dit succes vervolgens betekent voor de machtsverhouding tussen OR en vakbond. De OR betreedt in een aantal gevallen tenslotte het terrein waar de vakbonden traditioneel het primaat op hebben.

### **2013-2016: Shell Nederland**

Tot slot kijk ik naar de periode 2013-2016 vanuit de deelhypothese dat de arbeidsvoorwaarde pensioen binnen de invloed van de OR komt door een aantal amendementen op de WOR en daarmee de invloed van de vakbonden verkleint. De arbeidsvoorwaarde pensioen is ten slotte traditioneel het terrein van de vakbond via de cao. De amendementen op de WOR worden aangebracht omdat in 2013 duidelijk wordt dat er een aantal lacunes zitten in de medezeggenschap, wanneer Shell Nederland een ondernemingspensioenfonds opricht zonder enige inspraak te verlenen aan een werknemersvertegenwoordiging. In dit hoofdstuk wordt duidelijk waarom en hoe tot de keuze voor het dichten van de lacunes via de uitbreiding van medezeggenschap van de OR wordt gekozen, en welke gevolgen dit heeft voor de machtsbalans tussen OR en vakbonden. Gezien de amendementen zeer kort geleden zijn aangebracht bespreek ik de ruimte die dit de OR biedt en de vakbonden kost op papier. Er zijn immers nog geen praktijkcases om de gevolgen aan te toetsen.

### **1.3 Mijn verwachting van de uitkomst van dit onderzoek samengevat**

Ik verwacht dat sinds het intreden van de neoliberalisering in Nederland de ondernemingsraad meer macht heeft verworven, ten koste van de vakbond. Ik vermoed dat een flink stuk van de ruimte die de OR hierin geniet, zijn oorsprong heeft in de aanpassing van de WOR in 1979. Ook vermoed ik dat ondernemers actief zoeken naar mogelijkheden om de onderhandelingen met de werknemersvertegenwoordigers weg te trekken bij de vakbonden dan wel naar het ondernemingsniveau te trekken en dat dit een versterkend effect heeft op de OR en dat dit ten koste gaat van de macht van de vakbond. Kortom, ik verwacht op basis van de ontwikkelingen die in de cases naar voren komen te kunnen stellen dat de institutionele macht van de OR op een aantal manieren wordt versterkt en dat dit ten koste gaat van de institutionele macht van de vakbonden. Naast de 'coördinatie' van Hall en Soskice verwacht ik dat ook 'decentralisatie' hierbij een belangrijke dimensie is. Ik verwacht dan ook dat dit onderzoek naar de schuivende machtsverhouding tussen OR en vakbonden een beeld van het Nederlandse *business system* oplevert, wat zich op een gecoördineerde en decentraliserende wijze over de denkbeeldige as tussen LME en CME in de

richting van het archetype LME beweegt. Tot slot, verwacht ik dat dit onderzoek zo ook een praktische toets is van de *varieties of capitalism*-theorie van Hall en Soskice en hun verklaringsmodel gebaseerd op de institutionele complementariteit. Want, als de 'OR' als instituut de 'vakbond' niet blijkt te versterken maar verzwakken, wat zegt dit dan over de institutionele complementariteit?

## 2. Historische aanloop naar WOR van 1979 en de casus 'Proost & Brandt'

### 2.1 De voorgeschiedenis van de OR en vakbond (1850-1975)

#### 2.1.1. Medezeggenschap tot 1920 – kernen en vakbonden; een gevecht om de macht

De ondernemingsraad vindt haar oorsprong in het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw, wanneer ondernemers als Van Marken en Stork een personeelsvertegenwoordiging in het leven roepen: de kern.<sup>13</sup> Dit doen Van Marken en Stork op een moment dat er al een jaar of vijftien andere initiatieven vanuit arbeiders plaatsvinden. Zo zet Bernardus Heldt, een meubelmakersgezel, in 1864 een ziekenkas op, die vervolgens met andere plaatselijke meubelmakersverenigingen uitgroeit tot een landelijke Meubelmakersbond.<sup>14</sup> De ontwikkeling van deze Meubelmakersbond typeert de ontwikkeling die arbeidersverenigingen in deze tijd doormaken: ze groeien al snel uit tot een vakbond en gaan daarbij ook loonstrijd voeren waarbij staken niet wordt geschuwd. Maar ondernemers als Van Marken en Stork willen helemaal geen activisme. Ze zoeken juist een middel om het bedrijf te overzien en te beheersen. Hoewel de ondernemers een kern oprichten vanuit humaan oogpunt richting het personeel, speelt er dus ook een zeker eigenbelang: samenwerken met 'de kern' biedt ondernemers als Van Marken en Stork een prettiger perspectief dan strijd voeren met een vakbond.<sup>15</sup>

Van Marken treedt in gesprek met de kern van zijn vaste personeel omdat de door hem voorgestelde ziektekosten en pensioenregeling uit de weeklonen moeten komen. Van Marken stelt zelf in 1878 'De Kern' samen en bepaalt het doel van de kern:

In geregelde bijeenkomsten van gedachten te wisselen met de vertegenwoordigers van het personeel, en door onderlinge bespreking te worden voorgelicht omtrent hetgeen bevorderlijk kan zijn voor de welvaart van het personeel en het welslagen der onderneming.<sup>16</sup>

Over de bevoegdheden van de Kern is Van Marken helder: de kern krijgt beslissingsrecht in alle aangelegenheden 'welke uitsluitend de belangen van het personeel raken', over andere aangelegenheden heeft de kern raadgevende bevoegdheden.<sup>17</sup> en bevestigt tegelijk dat eigenbelang een rol speelt:

De besprekingen en besluiten der vereeniging hebben een uitsluitend raadplegend karakter, zoodat de directeur nimmer op eenigerlei wijze geacht kan worden daardoor in zijn volkomen vrijheid van handelen gebonden te zijn.<sup>18</sup>

In 1883 richt Dirk Stork, geïnspireerd door Van Marken, voor zijn eigen bedrijf een Kern op. Onderwerpen, die tot op heden nog relevant zijn, komen hier ter sprake: overwerk, eettijden, werken in het weekend, enzovoorts. In de Kern besteedt Stork aandacht aan de ervaring, mening en beelden over de organisatie van zijn personeel. Tegelijk biedt het Stork, als voorzitter van de Kern, de gelegenheid om besluiten en maatregelen van de directie geaccepteerd te krijgen onder zijn personeel. De Kern krijgt van Stork veel verantwoordelijkheid, zo voert de Kern bijvoorbeeld namens

<sup>13</sup> Voor Marken, zie: H. Lintsen, *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890. Deel VI. Techniek en samenleving* (Zutphen 1995), p. 187. Voor Stork, zie: Bouwe Hijma, 'STORK, Dirk Willem' (versie 5-4-2014), <https://socialhistory.org/bwsa/biografie/stork> (25-8-2016)

<sup>14</sup> Rico op den Kamp, 'HELDT, Bernardus Hermanus', (versie 10-2-2003), <https://socialhistory.org/bwsa/biografie/heldt> (25-8-2016); H. Peer, *Kunstbroeders of meubelslaven. Uit de geschiedenis van de vakbeweging in de meubel- en houtsector* (Amsterdam 2002)

<sup>15</sup> H. Peer, *Arbeiders en ondernemers op de bres voor medezeggenschap* (deel 1 van Lezing in De Burcht, Amsterdam 2015), p. 3; L.G. Verburg, *Het territorium van de (Nederlandse) Ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven* (Deventer, 2007) p. 28.

<sup>16</sup> J.C. van Marken en F.G. Waller, *De Nederlandse Gist- en Spiritus Fabriek, Instellingen in het belang van het personeel* (Leeuwarden 1890), p. 82-83

<sup>17</sup> G. Van den Bergh, *De medezeggenschap der arbeiders in de partikuliere onderneming* (Amsterdam, 1924), p. 57.

<sup>18</sup> Van Marken en Waller, *De Nederlandse Gist- en Spiritus Fabriek*, p. 82-83

het personeel de loononderhandelingen. Toch ontstaat vanaf 1900 bij de vakverenigingen, maar ook vanuit de Kern zelf, kritiek over de gekozen vorm van personeelsvertegenwoordiging. Dit resulteert in 1918 in een bijzonder conflict: een meerderheid van de Kernleden keert zich tegen een bepaling in een ontwerp- collectieve arbeidsovereenkomst voor het gehele personeel waarmee Stork beoogt een klacht vanuit het personeel altijd via de Kern af te handelen, zelfs als de klacht al is aangebracht bij een vakvereniging. Uiteindelijk zwicht Stork, waarbij niet alleen de klachtafhandeling maar een aanzienlijk deel van de taken van de Kern, waaronder het loonoverleg, over gaat naar de vakbeweging.<sup>19</sup>

De ontwikkelingen bij Van Marken en Stork tonen de ontwikkeling die de belangenbehartiging van arbeiders doormaakt in de decennia tot de Eerste Wereldoorlog. Werknemers verenigen zich eind 19<sup>e</sup> eeuw steeds meer in bonden. De spoorwegstaking van 1903 zorgt er voor dat een aantal socialistische verenigingen nauwer met elkaar samen gaan werken. Zo ontstaat in 1906 het NVV en ontstaan in 1909 het CNV en het bureau van de Rooms-Katholieke Vakorganisatie. Frits de Jong legt in 'Naar groter eenheid' uit waarom vakbonden deze samenwerking opzoeken:

Niet alleen bestond de noodzaak in de landelijke beweging meer eenheid te brengen, zodat haar acties overzichtelijker te leiden waren, het ging er bovendien om dat de verkregen landelijke eenheden een zo groot mogelijke macht vertegenwoordigden.<sup>20</sup>

Bovendien treedt in 1909 de Wet ter Regeling der Arbeidsovereenkomst in werking, waarmee de juridische mogelijkheid ontstaat om een collectieve arbeidsovereenkomst af te sluiten.<sup>21</sup> Dit maakt dat de vakbeweging plots de mogelijkheid heeft om haar organisatiemacht uit te bouwen op bedrijfstak of zelfs landelijk niveau, waar de grootte van de eigen organisatie de organisatiemacht van de kern blijft beperken. Ten gevolge van deze ontwikkelingen ontstaat bij ondernemers de gedachte de toenemende macht van de vakorganisaties binnen perken te houden door werknemers een vertegenwoordiging binnen de onderneming toe te staan: naast Van Marken en Stork stellen nog zo'n 100 ondernemers een Kern in. Maar met deze beweging creëren de werkgevers wantrouwen jegens de Kern en duwen ze onbedoeld de werknemers richting de vakbeweging. De vakbonden besluiten niet alleen de kandidaatstelling maar de kernen in brede zin te boycotten.<sup>22</sup> Een motie van de Algemeene Nederlandse Metaalbewerkerbond verwoordt het gevoel:

Het congres, gehoord de uiteenzettingen van de verschillende afdelingen over fabrieksraden of kernen, verklaart zich met alle macht tegen dergelijke instellingen, als zijn de remtoestellen tegen het werkelijke belang der arbeiders, en legt den leden van den bond de verplichting op noch aan de verkiezing deel te nemen, noch in een dergelijk college plaats te nemen.<sup>23</sup>

De vakbeweging wint in de loop der tijd aan steun van werknemers, en daarmee aan macht ten opzichte van de door de ondernemer aangestuurde kern. De nu krachtige vakbeweging eigent zich een belangrijk deel van het werk van de kern – het overleg over de primaire arbeidsvoorwaarden – toe: na een maand lang staken in de sigarenindustrie wordt in 1913 door de vakbeweging het verzet van de werkgevers gebroken en wordt voor het eerst collectieve arbeidsovereenkomst afgedwongen.<sup>24</sup> De situatie bij Verkade in 1916 illustreert het einde van deze fase van strijd om de

---

<sup>19</sup> H. Peer, *Vijftig jaar ondernemingsraad bij Verkade. Negentig jaar medezeggenschap*, (Amsterdam 2006) p. 17.

<sup>20</sup> Stichting VHV, 'Ontstaan eerste vakbonden' (versie 12-7-2016), <http://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/article/ontstaan-eerste-vakbonden.html> (25-8-2016)

<sup>21</sup> Wet van 13 juli 1907, *Stb.* 1907, p. 193, in werking getreden op 1 februari 1909.

<sup>22</sup> Van den Bergh, *De medezeggenschap der arbeiders in de partikuliere onderneming*, 58-59; S. van der Velden, 'Historie nuanceert beeld. Ook ondernemingsraden staken.' *Praktijkblad Ondernemingsraad* (2007) 10, p. 38; B. Bölger, *De organisatorische verhoudingen tussen werkgevers en arbeiders* (Haarlem 1929), 322-323; W.M. van Putten, *Menselijke achtergronden van de ondernemingsraad* (Bussum 1955), 19-20.

<sup>23</sup> J. van Drongelen, S.F.H. Jellinghaus, *Collectief Arbeidsrecht. Wet op de ondernemingsraden* (Zutphen 2008), p. 24

<sup>24</sup> W.J.P.M. Fase & J. van Drongelen, *cao-recht: het recht met betrekking tot cao's en de verbindendverklaring en onverbindendverklaring van bepalingen ervan*, (Deventer 2004), p. 37.

macht tussen vakbeweging en kernen. In 1916 ontvangt de directie van Verkade een eis van de vakbond (Algemeenen Nederlandschen Bond van Arbeiders in het Bakkers-, Chocolate- en Suikerbewerkingsbedrijf) om te onderhandelen over een nieuwe loonregeling. De bond wil uiterlijk 26 oktober overleggen of een antwoord ontvangen. Arnold Verkade, de directeur, is zeer ontstemd en richt zich daarop tot zijn personeel:

Er wordt van buitenaf gereageerd, van buitenaf door mensen die met onze fabriek niet in rechtstreekse verbinding staan en de toestanden en verhouding niet kennen en respecteeren, wij moeten daarvan de dupe worden. Deze toestand moet leiden tot verwijdering tussen U en ons, wij zijn van oordeel, dat een dergelijke toestand eenmaal moet komen tot een breuk, welke haat en nijd zal brengen tusschen U en ons en onder elkaar en ik zeg U, ik wil dat niet op mijn verantwoording hebben [...] Wij zullen nu zoo spoedig mogelijk met de samenstelling van de Kern beginnen.<sup>25</sup>

Arnold doet deze zet te laat, de vakbeweging zit ondertussen stevig in het zadel.<sup>26</sup> De vakbond waar Arnold Verkade in 1916 mee overhoop ligt sluit een paar jaar later een eerste landelijke cao af voor de bedrijfstak, waardoor de in 1916 opgerichte kern buitenspel staat.<sup>27</sup> Geschrokken van deze ervaring binnen het familiebedrijf benadrukt Arnolds broer Anton Verkade, als voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Werkgevers (VNW) in de periode 1919-1922, nogmaals hoe belangrijk goed overleg tussen werkgevers en werknemers is.<sup>28</sup>

In het gevecht om macht winnen de werknemersorganisaties een belangrijke slag op de werkgevers door zich te organiseren in de vakbeweging. Tegen 1920 heeft de vakbeweging haar plaats binnen de verhoudingen bestendigd, en daarmee ook de ruimte voor de kernen gekaderd. Vanaf dit moment laat de vakbeweging haar invloed steeds meer gelden. In 1910 zijn de kernen nog dominant op het terrein van de primaire arbeidsvoorwaarden, en worden ze als gevaar beschouwd door de vakbeweging. In 1920 zijn de rollen omgekeerd. Door cao's af te sluiten is de vakbeweging dominant op het terrein van de primaire arbeidsvoorwaarden. Ter beeldvorming: in 1918 vallen zo'n 100.000 werknemers onder een cao, in 1920 zijn dat er al zo'n 275.000. Daarnaast ziet de vakbeweging de kernen nu als een potentieel verlengstuk van zichzelf, vooral op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden. Kernen worden daarom steeds meer samengesteld uit bondsleden.<sup>29</sup> Waar eerst juist de werkgevers met het oog op het eigenbelang een kern in het leven roepen, stimuleren nu de vakbonden steeds vaker de oprichting van een kern via bepalingen in de cao's.<sup>30</sup>

### **2.1.2 Medezeggenschap van 1920 tot 1950 – de vakbond de kern voorbij**

In de eerste jaren na de Eerste Wereldoorlog zijn de vakbonden de kernen ruim voorbij. Tegelijk barst het debat over medezeggenschap nu juist echt los, alleen vindt het getouwtrek niet meer plaats tussen werkgevers, kernen en vakbonden, maar nu tussen werkgevers, vakbonden en overheid. De kernen zijn geen speler op het sectoraal/landelijk toneel.

De eerste jaren na de Eerste Wereldoorlog zijn ook jaren waarin een revolutionair gedachtegoed rond zingt. De overheid geeft invulling aan dit gedachtegoed door een apart ministerie van Sociale Zaken en de Hoge Raad van Arbeid, waarin vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers, ambtenaren en wetenschappers zitting hebben, op te richten. Maar ook via concrete wijzigingen zoals de invoering van het algemeen kiesrecht en de arbeidswet laat de overheid haar invloed gelden. Binnen deze setting van sociale hervormingen wordt de discussie over medezeggenschap maatschappijbreed gevoerd. De regering proeft de sfeer via een adviesaanvraag aan de Hoge Raad

<sup>25</sup> H. Peer, *Arbeiders en ondernemers op de bres voor medezeggenschap* (deel 1), p. 8.

<sup>26</sup> Voor meer informatie over de uitkomst van het dispuut met de vakbond, zie H. Peer, *vijftig jaar ondernemingsraad bij Verkade: negentig jaar medezeggenschap* (Amsterdam 2006), hoofdstuk 3.

<sup>27</sup> H. Peer, *Arbeiders en ondernemers op de bres voor medezeggenschap* (deel 1), p. 8, 9.

<sup>28</sup> J. Bruggeman & A.J.W. Camijn, *Ondernemers verbonden: 100 jaar centrale ondernemersorganisaties in Nederland* (Wormer 1999), p. 29

<sup>29</sup> R. van het Kaar & E. Smit, *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap* (Delft 2007) p. 47

<sup>30</sup> Nijhof en van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, p. 180-181.

van Arbeid, waarin de regering ten eerste advies vraagt over het invoeren van bindende regels die arbeidsvoorwaarden binnen en tussen bedrijven regelen:

1a. Is het gewenst, dat voor alle werkgevers en arbeiders in een bepaald bedrijf bindende regels kunnen worden gesteld, die hunne verhouding inzonderheid wat loonen en andere arbeidsvoorwaarden betreft, regelen?

1b. Zoo ja, is het eveneens gewenst, dat ook bindende regels kunnen worden gesteld ten opzichte van de verhoudingen tusschen alle werkgevers in een bepaald bedrijf?

In hetzelfde stuk doet de regering ook uitvraag naar de wenselijkheid van meer medezeggenschap voor werknemers:

8. Is het gewenst, dat de arbeiders krachtens wettelijk voorschrift medezeggenschap krijgen over den gang van zaken in de onderneming, waarin zij werkzaam zijn? Zoo ja, op welke wijze ware dat te regelen?<sup>31</sup>

In 1922 geeft de Hoge Raad van Arbeid het advies om het verbindend verklaren van arbeidsovereenkomsten mogelijk te maken en het advies- en overlegrecht van werknemers op verschillende niveaus vorm te geven en uit te breiden. De werkgevers geven op dit advies stevig tegengas, en zijn van mening dat er een 'overstelpend aantal volkomen onjuiste denkbeelden omtrent de maatschappelijke productieverhoudingen en omtrent wat er leeft in de praktijk' heerst.<sup>32</sup> Deze discussie op sector of zelfs landelijk niveau, past de vakbonden beter dan de discussie op bedrijfsniveau. De vakbonden zijn naast organisatiemacht nu ook op zoek naar institutionele macht.<sup>33</sup> Vanuit deze zoektocht doen de vakbonden, het belang van harmonieuze samenwerking benadrukkend, verschillende voorzetten.<sup>34</sup> Zo initieert de Rooms-katholieke arbeidersbeweging in 1919 het Bedrijfsradenstelsel, waarmee een hele hiërarchie wordt neergezet: 'gewone' bedrijfsraden, drie overkoepelende 'algemene' bedrijfsraden en daarboven tot slot de Rooms-katholieke Centrale Raad van Bedrijven. Binnen deze hiërarchie moeten werknemers en werkgevers samen beslissingen nemen op de verschillende niveaus.<sup>35</sup> Al snel, in 1922 komt aan dit initiatief ook weer een einde doordat werkgevers een 'passieve afkeer'<sup>36</sup> hebben van het bedrijfsradenstelsel: 'wettelijk verplichte bedrijfsraden zijn een ongeoorloofde ingreep in het particuliere productieproces. Het zou slechts leiden tot verstarring van de markt, prijsverhogingen en inflatie. Overheidsdwang kon alleen worden toegestaan om misbruiken en excessen uit de weg te ruimen.'<sup>37</sup> De Sociaal Democratische Arbeiders Partij (SDAP) en het Nederlands Verbond voor Vakverenigingen (NVV) ontwikkelen parallel aan de Rooms-katholieken een radicalere versie van het bedrijfsradenstelsel. Door middel van het rapport "Bedrijfsorganisatie en medezeggenschap" pleiten ze voor een geleide economie met het de Centraal Economische Raad aan het roer.<sup>38</sup> Binnen deze variant moeten vertegenwoordigers van de vakbeweging plaatsnemen in de raden op bedrijfstakniveau, samen met vertegenwoordigers van werkgevers, consumenten en de overheid.<sup>39</sup> Tevens moet vergaande medezeggenschap op ondernemingsniveau ontstaan. Via dit rapport van de

<sup>31</sup> Katholiek Documentatie Centrum, Nijmegen, toegangsreferentie NOLE, Archief W.H. Nolens, Inventarisnummer 853, Vraagpunten betreffende bedrijfsorganisatie enz. door de Minister van Arbeid aan de Hogen Raad van Arbeid voorgelegd.

<sup>32</sup> Bruggeman en Camijn, *Ondernemers verbonden*, p. 181

<sup>33</sup> J.P. Windmuller, C. de Galan en A.F. van Zweeden, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, (Utrecht 1983), 46-49.

<sup>34</sup> Nijhof en van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, p. 185.

<sup>35</sup> J.D.J. Aengenent, 'Het bedrijfsradenstelsel' *De Katholiek* (158), 149-165.

<sup>36</sup> J. van Meeuwen, *Lijden aan eenheid: katholieke arbeiders op zoek naar hun politiek recht (1897-1929)*, (Hilversum 1998) p. 169.

<sup>37</sup> Bruggeman en Camijn, *Ondernemers verbonden*, p. 195. Zie ook Nationaal Archief, Den Haag, 2.19.103.01-7, Archief Verbond Nederlandse Werkgevers (VNW), inventarisnummer 7, Buitengewone algemene ledenvergadering 18 januari 1923.

<sup>38</sup> M. Van Bottenburg en H. Israëls, *Aan den arbeid! In de wandelgangen van de Stichting van de Arbeid, 1945-1995* (Amsterdam 1995), p. 25; Bölger, *Organisatorische verhoudingen*, p. 36-371.

<sup>39</sup> Werkgroep Economisch-Historisch Seminarium UvA, 'Medezeggenschap en conjunctuur in de jaren na de eerste wereldoorlog', *Tijdschrift voor Sociale Geschiedenis* 1:3 (1975), 288-290.



SDAP en NVV vindt ook voor het eerst de term 'ondernemingsraad' ingang.<sup>40</sup> Deze eerste pogingen vanuit overheid en vakbonden stranden op het verzet vanuit VNW. Het algemeen verbindend verklaren van cao's is nog een brug te ver en de ideeën rondom medezeggenschap binnen organisaties zijn begin jaren '20 nog te radicaal voor de werkgevers.

Tegen het einde van de jaren '20 is de tijd al wat rijper, en worden eerste stappen gezet. Ten eerste treedt de Wet op de CAO van 1928 in werking.<sup>41</sup> Deze wet zorgt nog niet voor de benodigde doorbraak, wat vooral komt door het ontbreken van de verbindendverklaring. Hoewel de Tweede Kamer en vakbonden er op aandringen durft de regering, mede door de slechte economische situatie, het verbindend verklaren van cao's niet aan. In plaats daarvan investeert de minister op de bedrijfsorganisatie, waarop de SDAP door middel van het rapport 'Nieuwe Organen'<sup>42</sup> wederom pleit voor bedrijfsorganisatie zoals ze dat in begin jaren '20 ook heeft gedaan. Tegelijk geven de katholieken een nieuwe impuls aan hun oorspronkelijke plan – het bedrijfsradenstelsel –, nu onder de term 'Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie' (PBO)<sup>43</sup>. Volgens dit plan moeten er bedrijfsraden opgezet worden waarin werkgevers en werknemers zitting hebben. De bedrijfsraden hebben vervolgens een adviserende rol rondom sociale zekerheid en mogen bemiddelen bij conflicten.<sup>44</sup> Dit voorstel krijgt de meerderheid in beide Kamers en resulteert in de Wet op de bedrijfsraden van 1933 maar levert wederom niet het gewenste resultaat op.<sup>45</sup> In 1936 wordt daarom dan toch de verbindendverklaring van cao's als wetsvoorstel aangebracht, wat resulteert in de Wet AVV die in 1937 in werking treedt.<sup>46</sup>

Het heeft zo'n twintig jaar geduurd, maar met de wet op de Cao van 1928 en de Wet op de algemeen verbindendverklaring van cao's van 1937 staat er een solide raamwerk voor werkgevers, werknemers en overheid. Tegen het einde van de jaren '30 delen de partijen de opvatting dat samenwerking tussen arbeid en kapitaal de beste optie is voor het bedrijfsleven.<sup>47</sup> Met de wetten van 1928 en 1937 zijn ook de positie van vakbonden en Ondernemingsraad (OR) bestendigd. De vakbonden hebben het monopolie verkregen op cao-onderhandelingen en als gevolg echt institutionele macht vergaard. De OR wordt in feite een verlengstuk van de vakbond, mede doordat de cao bepaalt dat één van de taken van de Kern en Fabrieksraden het toezien op naleving van de cao betreft.

Het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog en de bezetting door de Duitsers zet een flinke rem op de ontwikkelingen. Met name het verbod op vakbonden maakt verdere samenwerking en ontwikkeling zeer moeilijk. Al tijdens de Tweede Wereldoorlog zijn de Stichting van de Arbeid<sup>48</sup> en de Raad van Vakcentrales in de maak. In 1950 wordt bovendien de Sociaal-Economische Raad opgericht. De vakbeweging gaat zich - naast arbeidsgerelateerde kwesties - ook bezighouden met algemene sociale en politieke problemen. De invloed van de vakbonden neemt snel toe en de vakbeweging groeit uit tot een instituut dat invloed uitoefent op het beleid van de overheid.<sup>49</sup>

---

<sup>40</sup> J. van den Tempel (voorz.) e.a., *Bedrijfsorganisatie en medezeggenschap. Rapport uitgebracht door de commissie ingesteld door N.V.V. en S.D.A.P.* (Amsterdam 1923); M. Algra, *Wie zwijgt wordt niet gehoord* (Amsterdam 1989) 57-58; Windmuller, de Galan en van Zweeden, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, 358-359.

<sup>41</sup> Wet van 24 december 1927, *Stb.* 1928, p. 19.

<sup>42</sup> J.W. Alberda, L.A. Donker en M. van der Goes van Naters, *Nieuwe Organen. Rapport tot nadere uitwerking van de artikelen 78 en 194 der grondwet uitgebracht door de commissie ingesteld door de SDAP* (Amsterdam 1931).

<sup>43</sup> Windmuller, de Galan en van Zweeden, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, 70-73; Algra, *Wie zwijgt wordt niet gehoord*, 44, 46-47; F.J.H.M. van der Ven, *Economische en sociale opvattingen in Nederland. De Nederlandse volkshuishouding tussen twee wereldoorlogen* (Utrecht/Bussum 1948), 25-30.

<sup>44</sup> J. Bruggeman en A. Camijn, *Ondernemers verbonden*, 198-200; Windmuller, de Galan en van Zweeden, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, 71.

<sup>45</sup> Fase en van Drongelen, *CAO-recht*, p.28

<sup>46</sup> Zie Wet van 25 mei 1937, *Stb.* 1937, p. 801.

<sup>47</sup> J.M. Roebroek en M. Hertogh, *'De beschavende invloed des tijds'. Twee eeuwen sociale politiek, verzorgingsstaat en sociale zekerheid in Nederland* (Den Haag 1998), 206-214.

<sup>48</sup> Stichting van de Arbeid, 'Geschiedenis' (versie onbekend), [www.stvda.nl/nl/stichting/geschiedenis.aspx](http://www.stvda.nl/nl/stichting/geschiedenis.aspx) (25-8-2016)

<sup>49</sup> D. ter Steege, e.a., 'Sociaaleconomische trends', *Statistisch kwartaalblad over arbeidsmarkt, sociale zekerheid en inkomen*, Den Haag, 4<sup>e</sup> kwartaal 2012, p. 9.

### 2.1.3 Medezeggenschap van 1950-1979

Het idee van eind jaren '30 dat samenwerking tussen arbeid en kapitaal de beste optie is, krijgt na de Tweede Wereldoorlog vaste voet aan de grond. Het land moet opgebouwd en groei moet bewerkstelligd worden en daarvoor is arbeidsvrede nodig. Het harmoniedenken heerst! Vanuit dit denkbeeld komt, na vijftig jaar relatieve rust, rondom de kernen de ontwikkeling weer op gang. De vooroorlogse kernen worden ingesteld op basis van vrijwilligheid of een cao, voeren gesprekken direct met de directie van het bedrijf en is geen lichaam waar werknemers en werkgever samen zitting in hebben.<sup>50</sup> Na de Tweede Wereldoorlog wordt de 'kern' vervangen door de 'ondernemingsraad' door middel van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) van 1950.<sup>51</sup> Over de taken, bevoegdheden en het voorzitterschap zijn de overheid, werkgevers en erkende vakcentrales het eens: de rol van de ondernemingsraad is beperkt tot overleg. Maar over de kandidaatstelling voor de OR struikelen de bonden. De vakcentrales, die de OR als verlengstuk en instrument van de vakbond zien, zijn van mening dat alleen erkende vakbonden kandidaten mogen aandragen:

Wil er van het instituut der Ondernemingsraden werkelijk iets terechtkomen, dan zal het gedragen moeten worden door de vakverenigingen. Wil men niet de kans lopen, dat onverantwoordelijke mooipraters de plaatsen in de o.r.-en gaan bezetten, wil men ook voorkomen dat de o.r.-en gaan grasduinen op het werkterrein van de nationale vakorganisaties, dan zal het beslist noodzakelijk zijn, dat de kandidaatstelling voor de o.r.-en geschiedt door de bonafide vakorganisaties.<sup>52</sup>

Werkgevers bepleiten juist de vrije kandidaatstelling. Binnen de WOR van 1950 kiest men voor de middenweg: vakbonden hebben de eerste keus, vervolgens is vrije kandidaatstelling mogelijk.<sup>53</sup>

Begin jaren '60 ontstaat voor de vakbonden een nieuw probleem in relatie tot de OR: de toepassing van cao's verschuift langzaam van centraal naar ondernemingsniveau. Dit blijkt bijvoorbeeld bij de invoering van het tariefloon, de werkclassificatie en de werktijdverkorting. Hoewel dit landelijke afspraken zijn is het tempo en de wijze van invoering afhankelijk van de productiviteit, wat onderhandeling op ondernemingsniveau noodzakelijk maakt. In een aantal gevallen nemen de ondernemingsraden deze onderhandelingen op zich. De vakbonden willen zich het monopolie op de cao-onderhandeling niet laten ontglippen en besluiten daarom tot vakbondswerk op ondernemingsniveau: de vakbonden onderhandelen en de OR moet toezien op naleving. Deze nieuwe verhouding maakt dat vakbonden opeens willen investeren in de versterking van de OR. Tegelijkertijd willen de werkgevers graag investeren in de OR om zo de vakbonden geen organisatorische voet aan de grond te geven binnen de onderneming.<sup>54</sup>

In dit klimaat wordt de Wet op de Ondernemingsraden in 1971 aangepast<sup>55</sup>. De OR staat niet langer alleen voor het ondernemingsbelang maar nu ook voor de werknemersbelangen.<sup>56</sup> De OR krijgt naast overleg- ook dan formele onderhandelingstaken. De OR-leden mogen zonder de aanwezigheid van de directeur overleggen en de OR krijgt een stuk instemmingsrecht op thema's als winstdeling en vakantieregeling.<sup>57</sup> Bovendien wordt de werkingssfeer van de OR uitgebreid tot de non-profitsector.<sup>58</sup>

Kort hierop, in 1979, volgt een tweede wetswijziging<sup>59</sup>. Wederom wordt de OR als behartiger van werknemersbelangen versterkt. De OR krijgt onder andere instemmingsrecht bij sociale regelingen, adviesrecht bij investeringen, het recht om op bepaalde onderwerpen informatie te ontvangen van

<sup>50</sup> R.H. van het Kaar en E. Smit., *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap. Een onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW* (Delft 2007) p. 54-55.

<sup>51</sup> Wet van 4 mei 1950, *Stb.* 1950, p. 174.

<sup>52</sup> K. Santbergen, 'de ondernemingsraad als CAO-partij?' *Tijdschrift voor politieke economie* (1985) 9<sup>e</sup> jaargang nr.4, p. 84.

<sup>53</sup> Santbergen, 'de ondernemingsraad als CAO-partij?', p. 84.

<sup>54</sup> Santbergen, 'de ondernemingsraad als CAO-partij?', p. 85-87.

<sup>55</sup> Wet van 28 januari 1971, *Stb.* 1971, p. 54.

<sup>56</sup> P.F. van der Heijden, *Rood's Wet op de ondernemingsraden* (Deventer 2004) p. 17.

<sup>57</sup> R. van het Kaar & E. Smit, *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap* (Delft 2007) p. 50

<sup>58</sup> H. Peer, *Vijftig jaar ondernemingsraad bij Verkade*, p. 45.

<sup>59</sup> Wet van 8 april 1979, *Stb.* 1979, p. 229.

de directie, het recht om beroep aan te tekenen bij de Ondernemingskamer of kantonrechter, het recht om op kosten van de zaak externe deskundigen te raadplegen en bovendien ook op kosten van de zaak scholing te volgen. Met het oog op de positie van de OR als behartiger van werknemersbelangen is de directeur niet langer onderdeel van de OR en komt er in plaats hiervan een overlegvergadering. De OR krijgt in de WOR van 1979 geen expliciete overleg- of onderhandelingsbevoegdheden toegekend met betrekking tot primaire arbeidsvoorwaarden. Tegelijk wordt het juridisch ook niet uitgesloten. In combinatie met de rechten die wél zijn uitgebreid betekent dit voor het potentieel van de OR nogal wat: primaire arbeidsvoorwaarden mogen dan wel het terrein van werkgevers en vakbonden zijn, als óf werkgever óf vakbond niet tot een inhoudelijke regeling wil komen dan heeft de OR alle ruimte!<sup>60</sup> De OR krijgt hiermee een wettelijk verankerde positie op ondernemingsniveau, wat de OR een zekere institutionele macht verschaft. Bovendien krijgen de vakbonden deze wettelijke basis – en daarmee dit stukje institutionele macht – niet. Door de verplaatsing van de focus van centraal- naar ondernemingsniveau tussen 1960 – 1980, en parallel hieraan de wettelijke uitbreidingen van de WOR, wint de OR flink aan macht ten koste van de vakbond. Voor een concreet beeld van de impact van ontwikkelingen die vakbond en OR doormaken rondom de WOR van 1979 zoomen we in op Proost & Brandt. Hierbij kijken we specifiek naar de eerder genoemde drie machtsgebieden waarop vakbond en OR macht uitoefenen: de ondernemersbesluiten, het ondernemersbeleid en de arbeidsvoorwaarden.

## **2.2 Proost & Brandt – een verdiepende casus op de effecten van de WOR van 1979**

### **2.2.1 Proost & Brandt, een geschiedenis tot aan de WOR van 1979<sup>61</sup>**

Proost & Brandt bevindt zich als bedrijf in de grafische industrie. Het bedrijf vindt zijn oorsprong halverwege de 18<sup>e</sup> eeuw, wanneer Hendrik Brandt boeken bindt en verkoopt. Vooral in het maken en verkopen van Bijbels is in die tijd geld te verdienen. Brandt bindt de gedrukte boeken en vanaf 1840 levert Proost het papier. Tegen de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw gaat het Proost en Brandt zeer voor de wind, mede door de industriële revolutie die op gang komt en de economische expansie die dit met zich mee brengt. Maar, zoals begin dit hoofdstuk al blijkt, zorgt de economische expansie ook voor de opkomst van de arbeidersbeweging en de daarmee gepaard gaande loonstrijd. Vooral in de grafische industrie organiseren arbeiders zich snel, wat al in 1866 vorm krijgt in de Algemeene Nederlandse Typografen Bond (ANTB).<sup>62</sup> Proost en Brandt krijgen hier als deel van de grafische branche ook mee te maken, er wordt rond 1870 zelfs een paar keer gestaakt. Proost en Brandt zelf sluit zich echter pas rond 1915 bij een werkgeversbond aan. Vijftien jaar later, wanneer door de crisis de afzetprijzen dalen, komt Proost en Brandt hierdoor klem te zitten. Via de bond is Proost en Brandt namelijk gebonden aan de grafische cao: de lonen kunnen onvoldoende aangepast worden om de verliezen te beperken. Proost en Brandt zegt het lidmaatschap van de bond daarom op. De betrokken bonden schrikken hiervan en veren met de behoefte van Proost en Brandt mee; de cao wordt aangepast. Bovenop de loonsverlaging halveert Proost en Brandt ook nog eens het pensioen. De vakbonden protesteren, maar dat geeft in deze tijd van crisis geen effect.

Na de Tweede Wereldoorlog gebeurt in relatie tot medezeggenschap iets belangrijks: Proost en Brandt stelt een personeelskern in. De directie van Proost en Brandt geeft meer ruimte aan de kern dan strikt noodzakelijk. Zo mag de kern bijvoorbeeld vergaderen zonder aanwezigheid van de directie maar is ook ruimte voor de kern als sparringpartner bij het vaststellen van zaken die niet per cao geregeld zijn. Toch dient de kern in de praktijk voornamelijk als klankbord voor de directie.<sup>63</sup> Wat een goed beeld geeft van het karakter van Proost en Brandt in de jaren '50 en '60 is het sociale personeelsbeleid. De directie richt zich op sociale verbeteringen, waar de business dat toelaat. Zo

<sup>60</sup> Santbergen, 'de ondernemingsraad als CAO-partij?', p. 89.

<sup>61</sup> Deze introductie van Proost en Brandt is geschreven op basis van het boek: K.E. Sluyterman, *Winnen met papier. Vijftig jaar uit de 250-jarige geschiedenis van Proost en Brandt, 1942-1992* (Diemen 1992). Wanneer een andere bron is gebruikt wordt dat apart vermeld.

<sup>62</sup> R. van der Bie en P. Dehing, *Nationaal goed, feiten en cijfers over onze samenleving (ca.) 1800-1999* (Amsterdam, 1999), p. 127-128

<sup>63</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, p. 92

wordt bij het werven van nieuw personeel 'geschiktheid' belangrijker dan 'kunde' beschouwd. Om te beoordelen of het personeel 'geschikt' is wordt het personeel medisch en psychisch gekeurd en worden huisbezoeken afgelegd door een sociaal werker. Daarnaast wordt een Sociale Afdeling en een personeelsvereniging opgericht om in de vorming van het personeel te voorzien.<sup>64</sup>

Ondertussen ontwikkelt Proost en Brandt zich als bedrijf en wordt er gezocht naar nieuwe kansen. Zo breidt Proost en Brandt de papierhandel in het buitenland uit, investeert Proost en Brandt in de handel in bouwmaterialen en verbreedt Proost en Brandt door inzet op de kunststoffenproductie.<sup>65</sup> Tegen het eind van de jaren '60 verandert, mede door deze uitbreidingen, de relatie tussen directie en personeel: er vindt democratisering plaats. Dit uit zich bijvoorbeeld in het instellen van een winstdelingsregeling voor het personeel, wat het personeel – via wat ondertussen de OR heet – inzicht geeft in de balans van het bedrijf. Ook worden contactcommissies ingesteld, wat het personeel via de OR meer inspraakmogelijkheid geeft op de eigen werkzaamheden. Tot slot is in het sociale personeelsbeleid ontwikkeling te zien: er wordt minder gericht op materiële hulpverlening (welvaart) en meer op ontwikkeling en versterking in de werksfeer (welzijn).<sup>66</sup>

In de jaren '70-'80 is het wederom crisis en dat raakt ook Proost en Brandt. De productieafdelingen komen in zwaar weer en het bedrijf moet teren op de winsten uit de papierhandel. In een omgeving waar fusies en overnames aan de orde van de dag zijn bekijkt Proost en Brandt de eigen opties om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen: reorganisatie wordt bespreekbaar.

Wanneer in 1972 reorganisatie van de binderij wordt voorgesteld wordt de OR niet betrokken in het overleg; de directie is duidelijk nog niet gewend aan de versterkte positie die de OR sinds de WOR van 1971 heeft. Als in 1975 duidelijk wordt dat de reorganisatie van de productieafdelingen onafwendbaar is, kan de OR niet anders dan meegaan. Wel wordt de directie verweten dat ze eerder in 1972 hadden moeten luisteren naar de OR. In 1977 is worden de productieafdelingen – papier, kunststof en binderij – gesloten of overgedaan aan andere partijen. De reorganisatie van de productieafdelingen geschiedt nu in goed overleg met de OR, in tegenstelling tot een aantal jaar eerder. De vakbonden, echter, staan er activistisch in. Zo vechten ze de beslissing tot reorganisatie van de papierproductieafdeling aan via een kort geding, dat de vakbonden vervolgens verliezen.<sup>67</sup>

### 2.2.2 De impact van de WOR van 1979

Met de recessie en daarbij komende reorganisatie nog in het achterhoofd krijgen directie en OR te maken met de WOR van 1979. Zowel OR als het Management Team (MT) heeft 'verdiepen in de inhoud van de nieuwe wet OR' vanaf november 1978 op de agenda staan. Hiervoor nemen ze een samenvatting van de (komende) wijzigingen in de Wet op de Ondernemingsraden door, die ze ontvangen van de Grafische Bedrijfsvereniging. Ook neemt de OR de wettekst zelf door op nieuwe rechten en werkwijzen.<sup>68</sup>

Binnen een jaar moeten de wijzigingen in de reglementen zijn aangebracht. De bedrijfscommissie stelt hiervoor een modelreglement op, op basis van het 'Voorbeeldreglement Ondernemingsraden dat door de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties, het ministerie van Sociale Zaken en de SER wordt uitgegeven.<sup>69</sup> De Bedrijfscommissie voor het Grafisch Bedrijf geeft wel alvast een aantal belangrijke punten mee: de zittende OR mag blijven. Daarnaast kan de directeur geen voorzitter meer zijn en dus moet er een nieuwe voorzitter uit de OR-leden gekozen worden. Tot slot moet er

<sup>64</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, p. 97-99

<sup>65</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, p. 121-124

<sup>66</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, p. 127

<sup>67</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, p. 133-135, 145-147

<sup>68</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1335, 1359

<sup>69</sup> Overigens heeft de Grafische Bedrijfsvereniging die eerder de samenvatting van de nieuwe WOR stuurt, het modelreglement voor de OR nog niet klaar en beveelt aan zo lang te wachten met aanpassing van bestaande reglementen. Deze impasse irriteert de OR.

een nieuw vergaderschema komen met daarin onderscheid tussen de OR vergadering (zonder directie) en overlegvergadering (met directie).<sup>70</sup> De directeur, de heer Proost neemt op de OR vergadering van 8 maart 1979 vast met de volgende woorden afscheid:

De dubbelrol directielid – voorzitter OR is wel eens moeilijk geweest. Mijn uitgangspunt is steeds geweest dat wij met geduld en gezond verstand in staat moeten zijn tegenstellingen te overbruggen, oplossingen te vinden. Terugkijkend op 22 jaar OR kan ik gelukkig zeggen, dat ik veel heb geleerd. Mijn dank gaat daarbij ook uit naar uw vele voorgangers. Het ga u goed, en tot ziens!<sup>71</sup>

Tijdens de OR vergadering van 16 augustus 1979 worden de consequenties van de nieuwe WOR voor OR contactcommissies nog eenmaal doorgenomen alvorens de wet op 1 september 1979 in werking treedt. Bij de volgende vergadering, op 19 september 1979 is 'De nieuwe wet' het eerste agendapunt. De OR benoemt een nieuwe voorzitter uit haar midden (de heer Pelser) en bespreekt de nieuwe, formele vergaderstructuur: naast de OR vergadering bestaat nu ook de overlegvergadering, waar de directie mede aan deelneemt.<sup>72</sup> Vóór de WOR van 1979 bestond er een soortgelijke structuur met een vooroverleg en een regulier overleg. Het grote verschil is dat het zwaartepunt van de besluitvorming en advisering door de OR nu verschuift van het overleg waar de directie bij aanwezig is, naar het overleg waar de directie afwezig is.<sup>73</sup>

De eerste overlegvergadering vindt plaats op 27 september 1979, waar de OR en directie tezamen de consequenties van de nieuwe WOR bespreken.<sup>74</sup> De WOR van 1979 blijkt op het organisatorische vlak gemakkelijk in te passen. De crux zit eerder in de inhoud: de bevoegdheden van de OR worden flink uitgebreid. Deze uitbreiding van bevoegdheden is in grote lijnen uit te splitsen in informatierechten, adviesbevoegdheden en meebeslissingsbevoegdheden van de OR. Ook wordt de rechtsbescherming en het beroepsrecht van de OR fors versterkt. Dit ziet er als volgt uit:

#### *Informatierechten*

De informatierechten van de OR zijn met de WOR van 1979 ook flink uitgebreid. De directie moet de jaarrekening, meerjarenplan en begroting nu ter bespreking aan de OR verstrekken. Daarnaast moet de directie twee keer per jaar met de OR de toekomstplannen en investeringsplannen doornemen en minstens één keer per jaar overleggen over het sociale beleid.

#### *Adviesbevoegdheden*

De oude WOR bepaalde dat de ondernemer het advies van de OR moet inwinnen bij ingrijpende economische beslissingen zoals fusie, sluiting, verplaatsing, reorganisatie, et cetera. Met de WOR van 1979 wordt dit uitgebreid met adviesrecht op investeringen, leningen, aantrekken of inlenen van arbeid, het verstrekken van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming, het vestigen, overnemen of afstoten van een andere onderneming en het aangaan, wijzigen of verbreken van duurzame samenwerking met een andere onderneming.

#### *Meebeslissingsbevoegdheden*

Volgens de herziene WOR moet de directie de instemming van de OR verkrijgen rondom arbeidsreglementen, een regeling met betrekking tot pensioenverzekering, een winstdelingsregeling, een spaarregeling, een werktijdregeling, een vakantieregeling en een belonings- of

<sup>70</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>71</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>72</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>73</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>74</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

functiewaarderingssysteem. Daarnaast is de instemming van de OR vereist voor op gebieden als veiligheid, gezondheid en welzijn met betrekking tot arbeid, het aanstellings-, ontslag- en bevorderingsbeleid, opleidingen, beoordelingen, bedrijfsmaatschappelijk werk, het werkoverleg, de behandeling van klachten en met betrekking tot de positie van jongeren in de onderneming.

#### *Rechtsbescherming*

Volgens de oude WOR konden leden van de OR ontslagen worden. Met de WOR van 1979 wordt dit veel moeilijker gemaakt: alleen als de betrokkene schriftelijk heeft toegestemd, bij ontslag op staande voet en bij sluiting van het bedrijf of bedrijfsonderdeel kan het OR-lid nog ontslagen worden.

#### *Beroepsrecht*

Het beroepsrecht van de OR, als vertegenwoordiger van de werknemers in de onderneming, wordt uitgebreid. In aanmerking voor beroep komen ingrijpende sociaal-economische beslissingen van de ondernemer, waarover de OR adviesrecht heeft. De OR kan beroep aan tekenen bij de Ondernemingskamer, welke vervolgens beoordeelt of de ondernemer bij zijn besluit de betrokken belangen in redelijkheid heeft meegewogen. Zo niet, kan de Ondernemingskamer de ondernemer verplichten het besluit ongedaan te maken. Wanneer de OR géén instemmingsrecht heeft kan de OR naar de kantonrechter stappen om een beslissing nietig te laten verklaren.<sup>75</sup>

### **2.2.3 Na de WOR van 1979**

De OR maakt gebruik van haar ruimere invloed. Een eerste blik op de jaarverslagen van na 1979 doet vermoeden dat het management dit ook ervaart: de OR wordt plots uitvoerig bedankt en naast de directie en Raad van Commissarissen vermeld als auteur van de jaarverslagen.<sup>76</sup> Hetzelfde beeld komt naar voren in de MT stukken, bijvoorbeeld die van 7 maart 1980: 'Vanuit de wettelijke basis is er een bepaalde kwaliteit in de Directie en OR communicatie ontstaan. Beïnvloed door de herkenbaarheid van de rol, werkwijze en informatie van de gekozen overlegstructuur'.<sup>77</sup> Het bewijs van de ruimere invloed van de OR is terug te vinden in de inhoud, welke in te delen is in de twee deelgebieden van Hall en Soskice waarop OR en vakbond macht uitoefenen: de arbeidsverhoudingen en de verhouding tussen ondernemer en personeel. Dit is voor de casus Proost & Brandt verder uit te splitsen in de ondernemersbesluiten, het ondernemersbeleid en de arbeidsvoorwaarden<sup>78</sup>. Voor Proost en Brandt levert dit, in de jaren 1978 tot en met 1986 het volgende schema op:

---

<sup>75</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>76</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156

<sup>77</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>78</sup> L.C.J. Sprengers, 'Verhouding ondernemingsraad vakbonden: communicerende of concurrerende vaten?', in: *cao-recht in beweging* (Den Haag 2005) p. 59-102.



**Figuur 1**

Aan de hand van een aantal van bovengenoemde onderwerpen wordt duidelijk dat de OR op elk ‘machtsgebied’ haar ruimere invloed pakt. Omdat voor Proost en Brandt in de jaren ’78-’86 financiële moeilijkheden – en de hierop volgende ondernemersbesluiten – de toon zetten, is de reorganisatie van de papierhandel die tussen 1980 en 1983 vorm krijgt een logisch startpunt.

#### **2.2.4 Ondernemersbesluiten - Reorganisatie papierhandel**

Op de overlegvergadering van 14 maart 1980 wordt duidelijk dat de Proost en Brandt nog niet uit de crisis is. De cijfers geven aan, dat als geen maatregelen genomen worden, de resultaten voor 1980 en 1981 teleurstellend zullen zijn. De directie besluit de markt te analyseren maar ook naar de arbeidskosten te kijken. Hiervoor stelt de directie werkgroepen in, waar de OR aan deel neemt. De OR denkt constructief, maar ook kritisch, mee: als de directie kan aantonen dat het voortbestaan van de organisatie echt in gevaar is, kan de OR akkoord gaan met een vermindering van het aantal arbeidsplaatsen. Afbouw via natuurlijk verloop heeft daarbij de voorkeur, gedwongen ontslagen zijn voor de OR alleen acceptabel als het geen ernstige gevolgen heeft (bijvoorbeeld voor jongeren en medewerkers die binnen de V.U.T.-regeling vallen). Op de overlegvergadering van 14 april 1980 benadrukt de directie hoe belangrijk het is dat de organisatie zelf meedoet en dat de directie daarom zeker het de insteek van de OR wil volgen. Op de overlegvergadering van 21 augustus 1980 wordt de door de OR gekozen procedure besproken. Vervolgens wordt er op de overlegvergadering van 9 oktober 1980 een stuurgroep ingesteld, die er op toeziet dat het project wordt uitgevoerd en dat het personeel goed meegenomen wordt in de ontwikkelingen.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

De ontwikkelingen zetten door. Om een positief rendement zeker te stellen komt de directie in 1982 met plannen om de papierhandel te reorganiseren. In dit voorstel 'reorganisatie Papierhandel' worden 70 arbeidsplaatsen geschrapd.<sup>80</sup> Op 30 november 1982 stuurt de OR de directie en RvC een eerste reactie op de reorganisatieplannen: als er ontslagen vallen moet er naar het gehele beleid gekeken worden, niet alleen naar personeelskosten. De OR kaart de samenwerking in de top van de onderneming aan, de onduidelijkheid van het directiebeleid, de magere managementkwaliteit in de top en daarmee verband houdend de benoemingsprocedures voor het management, plannen worden gemaakt maar slecht uitgevoerd. Kortom: er moet verbetering komen in de sfeer en motivatie, de communicatie en de organisatie. Dit vraagt volgens de OR om een gedegen sociaal beleid, waarvan de inhoud helder is en waar de leiding de verantwoordelijkheid voor neemt. Het sociaal beleid moet daarnaast voor alle medewerkers gelijk zijn en moet zich richten op rechten en plichten van bedrijf en medewerkers (onder andere de arbeidsvoorwaarden) en op de samenwerking.<sup>81</sup>

De OR en directie blijven in gesprek over de plannen. Op 6 januari 1983 vraagt de OR om meer duidelijkheid over het rapport, door middel van 32 vragen aan de directie, waarop de directie op 10 januari 1983 antwoord geeft.<sup>82</sup> De OR heeft nu voldoende beeld van de reorganisatieplannen en geeft op 8 februari 1983 een advies. Het advies is op hoofdlijnen afwijzend: de rendementsdoelstelling wordt niet realistisch gevonden, de OR is niet overtuigd van de noodzaak van het gedwongen collectief ontslag van ca. 70 medewerkers, de directie acteert volgens OR op de korte termijn terwijl een duidelijk beleid richting de toekomst moet worden gevoerd. De vermindering van arbeidskosten is voor de OR nog steeds een speerpunt:

Wij gaan er van uit dat het bedrijfsbeleid is dat collectief ontslag van medewerkers een middel is dat alleen bij de allergrootste noodzaak wordt toegepast. Hiervan uitgaande menen wij dat Proost en Brandt op een veel minder ingrijpende wijze de beoogde vermindering van arbeidskosten kan realiseren. Wij stellen de volgende werkwijze voor, o.a.: VUT, overplaatsing/vervangende werkgelegenheid, natuurlijk verloop. Tot slot, vermelden wij dat we de door de directie voor te stellen organisatiestructuur zien als een wezenlijk onderdeel van de totale reorganisatieplannen.

Richting directie spreekt de OR zich dus netjes uit, maar uit interne OR-stukken blijkt wel hoe hoog het ze zit.<sup>83</sup> Zie ter illustratie figuur 3 hieronder.



Figuur 2

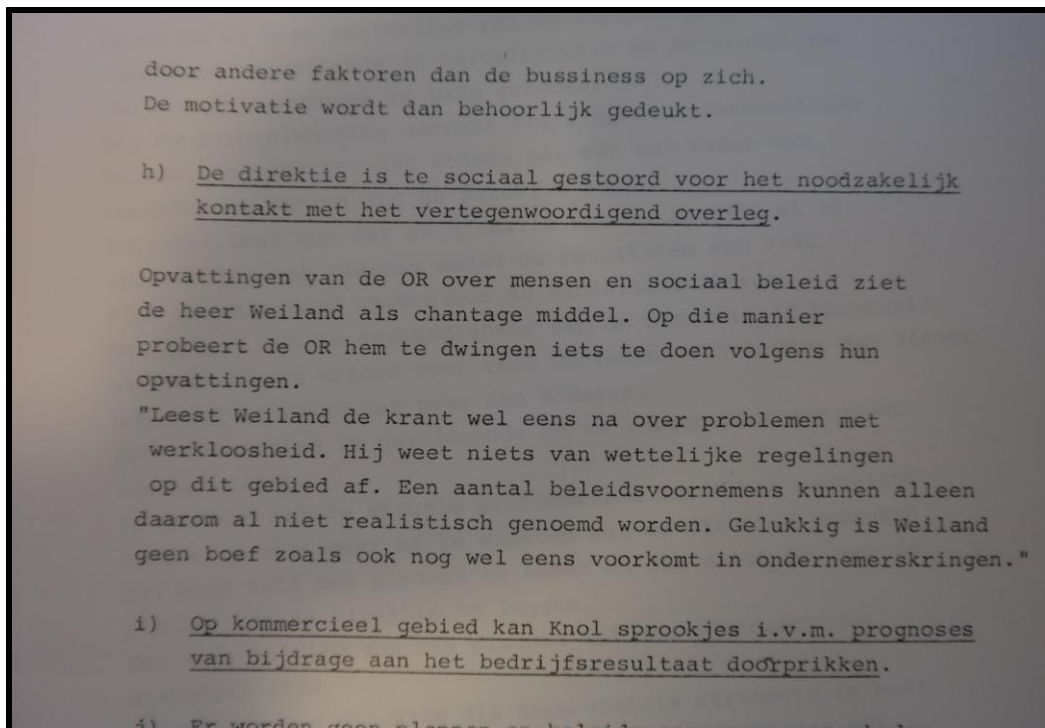
<sup>80</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, 167.

<sup>81</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1354, 1156

<sup>82</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1354

<sup>83</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1376





**Figuur 3**

De directie reageert hier op 9 februari 1983 op, waarbij tegemoet wordt gekomen aan de OR. Vooral op het verlies van arbeidsplaatsen:

in de directieplannen van december j.l. wordt uitgegaan van een collectief ontslag voor 70 medewerkers die 58 arbeidsplaatsen bezetten. Als gevolg van het overleg met de OR zal het aantal gedwongen ontslagen beperkt worden tot 45 medewerkers die 36½ arbeidsplaatsen vervullen.<sup>84</sup>

Op dit tegenvoorstel brengt de OR op 15 februari 1983 een positief advies uit. De collectieve ontslagaanvraag die de directie eerder in 1982 deed voor het ontslag van 70 medewerkers bij het Arbeidsbureau en de bonden, wordt daarop aangepast. De bonden worden eraan herinnerd dat de OR, na gesprekken met de afdeling, geen alternatieven heeft kunnen vinden ten opzichte van de besluitvoornemens van de directie. De vakbonden gaan akkoord en er wordt een sociaal plan opgesteld, op basis van 'de regeling in geval van reorganisatie, fusie of liquidatie van grafische ondernemingen uit de Grafische cao'.<sup>85</sup> Verreweg het grootste deel van de inkrimping wordt gerealiseerd via de Vervroegde Uittredingsregeling (V.U.T.), een vorm van vervroegd pensioen.<sup>86</sup>

Het is duidelijk dat de OR een zeer prominente rol heeft gespeeld bij deze reorganisatie. Nu is de adviespositie van de OR geen direct bewijs van de uitbreiding van macht op basis van de WOR van 1979; onder de oude WOR heeft de OR deze adviespositie met betrekking tot reorganisaties immers ook al. Het opmerkelijke in dezen is dat de OR niet alleen adviseert maar ook onderhandelt over het aantal arbeidsplaatsen dat verdwijnt. Hiermee vult de OR het sociaal plan in en begeeft zich daarmee op het terrein van de vakbonden. Kortom, de OR pakt hier ruim haar invloed.

<sup>84</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1354

<sup>85</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1354

<sup>86</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156

### 2.2.5 Ondernemersbeleid - Huisvesting & automatisering

De reorganisatie is niet het enige onderwerp waar de OR haar invloed doet gelden. Parallel aan de reorganisatie wordt door de directie ook nagedacht over de huisvesting en de automatisering van de orderverwerking. De OR is op deze onderwerpen ook actief.

Al in 1979 denkt de directie na over verhuizen, weg van Het Rusland in Amsterdam. Geruchten doen de ronde en de OR besluit op de OR vergadering van 8 maart 1979 de directie te vragen naar mogelijke plannen. De directeur stelt nadrukkelijk dat er geen nieuwe ontwikkelingen zijn. Op 24 augustus 1979 spreekt het MT over de krappe huisvesting en mogelijke tussenoplossingen. Er wordt afgesproken dat mogelijke tussenoplossingen worden doorgevoerd zonder de 'inspraakmolen' op gang te brengen. Op het MT verslag van 17 september 1979 wordt de verhuiscommissie in het leven geroepen, waarin ook twee personeelsleden zitting hebben vanuit de Contact Commissie Huisvesting.<sup>87</sup> Al op de MT vergadering van 1 oktober 1979 wordt teruggekoppeld dat de CCH het tussentijdse verhuisplan op emotionele wijze verworpen heeft:

Men wil de prijs niet meer betalen voor direct contact tussen de commerciële afdelingen", namelijk: lawaai, te dicht opeen, klimaatontregeling. Gezien de kosten van de nieuwbouw en geschikt maken van de 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> etage tot kantoorruimte zal "tijdelijk" langer duren dan in eerste instantie werd gedacht. De normenverbetering (van 7,5 naar 9m2 pp) is als onvoldoende ervaren en is voor (semi) permanente verhuizing ook inderdaad te krap.<sup>88</sup>

Op basis van een in 1980 ontwikkelde commerciële strategie richt Proost en Brandt zich op een versterking van de voorraadhoudende groothandelsfunctie. Als gevolg hiervan wordt grote aandacht geschonken aan de verdere automatisering van de orderverwerking en het daarop gebaseerde informatiesysteem. Het werken met beeldschermen geeft een aanzienlijke efficiëncyslag, al hebben de computers wel eens storing.<sup>89</sup> Toch vordert het project niet altijd volgens schema: op de overlegvergadering van 28 februari 1980 wordt duidelijk dat de planning voor het werken met beeldschermen in de aanmaakorderbehandeling niet goed gevolgd is. Dit betekent een bezettingsprobleem, want nu wordt de automatisering een half jaar later afgerond. De directie spreekt met de OR af dat de personeelsbezetting zolang op peil gehouden wordt, indien mogelijk door tijdelijke dienstverbanden. Tegelijk ontstaat er door het versterken van de voorraadhoudende functie de noodzaak tot het in gebruik nemen van een nieuw magazijn.<sup>90</sup> Spoed achter de verhuisplannen is nu echt geboden! Op de MT vergadering van 28 januari 1980 hakt de directie daarom de verhuisknoop door, omdat het niet mogelijk blijkt dat "lijn" en "overleg" elkaar vinden: 'de persoonlijke- en afdelingsbelangen speelden binnen de mogelijkheden en problemen een te grote rol.'<sup>91</sup> Vervolgens probeert Proost en Brandt haar Amsterdamse panden te slijten aan de gemeente Amsterdam, maar de gemeente is niet geïnteresseerd.<sup>92</sup> Daarom wordt voor het nieuwe magazijn nu ook andere vestigingsplaatsen overwogen.<sup>93</sup>

Op de MT vergadering van 2 februari 1981 komt voor het eerst nieuwbouw van het magazijn ter sprake, als levensvatbaar alternatief. Op de MT vergadering van 13 april 1981 wordt opnieuw benadrukt dat snelle actie – verkoop van het huidige onroerend goed en het nemen van een besluit over de toekomst van de magazijnen – noodzaak is.<sup>94</sup> Tegen december 1981 is duidelijk geworden

<sup>87</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>88</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>89</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

<sup>90</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156

<sup>91</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>92</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156, 1335, 1337

<sup>93</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156

<sup>94</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1360

dat zowel gemeente als makelaars negatief zijn ten aanzien van de gebouwen op Wittenburg en overweegt men alle alternatieven, bijvoorbeeld ook om over twee jaar te verkassen naar Almere.<sup>95</sup>

In 1982 krijgt het huisvestingsvraagstuk raakvlak met de reorganisatie van de papierhandel en daarom bemoeit de OR zich er extra hard mee: 'bij het werken aan reorganisatieplannen is het belangrijk het eens te zijn over de oorzaken van de problemen', en één van de problemen die door de directie is aangekaart zijn de hoge huisvestingskosten. De OR vraagt dan ook; 'zijn de mogelijkheden van huren of het sluiten van een hypothecaire lening onderzocht?'<sup>96</sup> Bovendien worden de plannen om Amsterdam uit te verhuizen steeds concreter: in 1982 komt de directie met het plan om naar IJsselstein te verhuizen. De OR is hier zeer strijdbaar over. Het personeel, dat gewend is in Amsterdam te wonen en werken ziet een verhuizing naar IJsselstein (in de buurt van Utrecht) niet zitten.<sup>97</sup>

In 1983 nadert de besluitvorming rond het project 'nieuw magazijn' haar voltooiing. Er worden drie vestigingsplaatsen tegen elkaar afgewogen. In 1984 is men eruit: het wordt nieuwbouw in Diemen. Dit besluit komt tot stand in overleg tussen de RvC en OR. Het staat vast dat in het nieuwe magazijn minder arbeidsplaatsen nodig zullen zijn dan in het bestaande. Over de omvang en de gevolgen hiervan zal worden overlegd met de vakbonden en OR.<sup>98</sup>

Het is duidelijk dat het advies van de OR wordt ingewonnen met betrekking tot huisvesting en automatisering. Nu is de adviespositie van de OR geen direct bewijs van de uitbreiding van macht op basis van de WOR van 1979; onder de oude WOR heeft de OR deze adviespositie met betrekking tot verplaatsing immers ook al. Het opmerkelijke in dezen is dat de directie de OR via de CCH in feite laat meebeslissen wanneer de CCH het verhuisplan in oktober 1979 verwerpt. Terwijl het MT op 24 augustus 1979, vóór de invoering van de nieuwe WOR, nog sprak van het 'niet op gang willen brengen van de inspraakmolen'. Tot slot valt op dat in maart 1979, vóór de invoering van de nieuwe WOR, de OR niet meeneemt in de verhuisplannen. Na de invoering van de WOR doet de directie dit wel onmiddellijk, en voldoet daarmee aan de nieuwe verplichting om met de OR de toekomstplannen door te nemen.

## 2.2.6 Ondernemersbeleid – Topstructuur & Sociaal Beleid

In het licht van de reorganisatie van de Papierhandel worden de uitgangspunten van het sociaal beleid nog eens een stuk belangrijker. Vanuit dit oogpunt wordt ook meer aandacht besteed aan de beloningsstructuur en de 'werkgesprekken' als onderdeel van het sociaal beleid.<sup>99</sup> De OR durft, terwijl de reorganisatie speelt, zelfs nog meer ruimte in te nemen: onder sociaal beleid verstaan wij dat deel van het directiebeleid, dat zich richt op het functioneren van medewerkers, individueel en samenwerkend in de organisatie.<sup>100</sup> Dat brengt ons terug bij de uitspraak van de OR op 30 november 1982 richting directie en RvC: *'als er ontslagen vallen moet er naar het gehele beleid gekeken worden, niet alleen naar personeelskosten.'*<sup>101</sup> De OR kaart daarom verschillende zaken aan: de samenwerking in de top van de onderneming, de onduidelijkheid van het directiebeleid, de magere managementkwaliteit in de top en daarmee verband houdend de benoemingsprocedures voor het management.<sup>102</sup>

<sup>95</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1360

<sup>96</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1354, 1376

<sup>97</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, 168

<sup>98</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156. De uitkomsten van het overleg met vakbonden en OR heb ik helaas niet terug gevonden in de archiefstukken.

<sup>99</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

<sup>100</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1360

<sup>101</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156, 1354

<sup>102</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337, 1354

### *Topstructuur*

Met de topstructuur bemoeit de OR zich sowieso regelmatig, vooral met de aanstellingen binnen directie en Raad van Commissarissen. In 1978, nog voor de nieuwe WOR, doet de OR uitgebreid (positief) advies over de benoeming van de heer Treuren tot directeur Handel Binnenland.<sup>103</sup> Op 30 maart 1979 draagt de leiding de heer Treuren voor, voor de positie van directeur van geheel Proost en Brandt. Hierop vraagt de OR zich op 4 april 1979 hardop af of de directie niet wil dat OR – met één oog op de komende wijziging in de WOR – alvast uitgebreider advies doet. De OR krijgt de kans niet en voelt zich zo voor een *fait-accompli* gesteld. Dat wil de OR niet meer. De directeur belooft beterschap in toekomstige gevallen, wat hij meteen waar mag maken bij de benoeming van de nieuwe directeur Papierhandel Buitenland.<sup>104</sup> Ook bij de (her)benoeming van commissarissen laat de OR van zich horen. Op 27 februari 1981 wordt in het MT besproken dat in de OR is gereageerd op de procedure rond de benoeming van de heer Kruse. De heer Weiland is het niet eens met een eventueel medebeslissingsrecht van de OR ten aanzien van de benoemingen, echter wel met een open interne sollicitatie. Er wordt verschillend gedacht over de grens tussen de bescherming van de persoon (de te benoemen interne kandidaat) en het recht op mee weten en mede oordelen (door OR). Toch wordt ingestemd met het nut van een toetsing vooraf bij betrokkenen van de te nemen beslissing.<sup>105</sup> Nu staat de deur voor de OR open: de OR mag meepraten over de topstructuur. Hier volgen enkele voorbeelden: bij de benoeming van de heer Schwencke maakt de OR geen bezwaar.<sup>106</sup> Bij de herbenoeming van de heer Olthof voert de OR eerst een gesprek alvorens ze akkoord gaat. De RvC draagt in 1981 een nieuwe kandidaat aan voor een vacature in de RvC en de heer Jacobs stelt zich herkiesbaar. De OR ziet voldoende reden om hierover eerst onderling van gedachten te wisselen om nader haar standpunt te bepalen. Wanneer de heer Treuren in 1981 uit dienst gaat kijken directie en OR samen naar de invulling van de vacature.<sup>107</sup>

Het MT houdt de bewegingen van de OR ondertussen goed in de gaten, zo blijkt uit verschillende MT stukken. Parallel aan de directie en OR stelt het MT een profiel op voor de vacature die de heer Treuren achterlaat. Bovendien schetst het MT een nieuwe topstructuur.<sup>108</sup> Het gaat hier om het invoeren van een nieuw organisatieschema, waar meer met éénhoofdige leiding wordt gewerkt. De OR zet haar kanttekeningen bij de voorgestelde namen maar gaat akkoord met de structuur zelf.<sup>109</sup>

Het moge duidelijk zijn dat de OR langs de weg van het sociaal beleid en de topstructuur mee praat over de inrichting en toekomst van het bedrijf. De OR krijgt zo een vinger in de pap met betrekking tot de toekomstplannen en investeringsplannen. Dit toont dat de OR goed gebruik weet te maken van de informatierechten die zijn uitgebreid in de WOR van 1979. Dat de OR via het sociaal beleid grip krijgt op onderwerpen als de beloningsstructuur, het aanstellingsbeleid, de topstructuur en de beoordelingen toont dat de OR goed gebruik weet te maken van de medebeslissingsbevoegdheden die zijn uitgebreid met de WOR van 1979.

### *Sociaal beleid*

Al in 1978 staat 'sociaal beleid' op de agenda van de OR en MT.<sup>110</sup> De OR wisselt van gedachten over een aantal nota's, betreffende arbeidsvoorwaarden, opleiding en vorming, sociale hulp en dienstverlening, arbeidsomstandigheden en de personeelsplanning. De OR geeft hier vervolgens in augustus 1978 advies op. Tegelijkertijd stelt de directie een commissie voor de realisering van de Beginselverklaring Sociaal Beleid in.<sup>111</sup> Een van de drie commissieleden is de heer Otto, die deel

<sup>103</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1335

<sup>104</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>105</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1360

<sup>106</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156, 1336

<sup>107</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

<sup>108</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1360

<sup>109</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

<sup>110</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1335, 1359

<sup>111</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

neemt namens de OR.<sup>112</sup> In 1979 wordt Proost en Brandt zo sterk geconfronteerd met korte-termijn problemen – het is nog steeds crisis – dat de ontwikkeling van het sociaal beleid niet de aandacht krijgt die het behoeft.<sup>113</sup> Aan het begin van 1980 komt het onderwerp weer op de agenda: de OR geeft aandacht aan verbetering van het sociaal beleid voor wat betreft samenwerking, overleg en besluitvorming.<sup>114</sup> Behalve in arbeidsvoorwaarden en regelingen komt sociaal beleid namelijk ook tot uitdrukking in de wijze waarop bijvoorbeeld veranderingen in de organisatie worden voorbereid en ingevoerd. Hier schort het volgens de OR nog aan. Het gaat de OR niet om ‘*socialisering gedoe*’ maar om het ontwikkelen van een overleg en besluitvorming die medewerkers het gevoel geven voor vol te worden aangezien.<sup>115</sup> Er wordt om medezeggenschap over de toekomst van het bedrijf gevraagd!

### 2.2.7 Arbeidsvoorwaarden

In de casus Proost en Brandt zijn de arbeidsvoorwaarden het meest interessante en relevante onderwerp, omdat op dit vlak de medebeslissingsbevoegdheden en informatierechten het meest zijn uitgebreid via de WOR van 1979. Om deze reden is het van belang de volgende onderwerpen, welke de arbeidsvoorwaarden bij Proost & Brandt raken, te bespreken: weekloners & maandloners, de beloningsstructuur, een matiging van de loonstijging, de winstdelingsregeling en de arbeidstijdverkorting.

#### *Weekloners & maandloners*

Binnen Proost en Brandt bestaat er in 1978 nog onderscheid tussen week- en maandloners. Om verschillende redenen wil Proost en Brandt dit gelijk trekken: er bestaat een algemene tendens naar maandelijks uitbetalen in Nederland, er is eigenlijk geen goede reden om het bestaande verschil te behouden, het past niet binnen het Sociale Beleid en de beloningsstructuur die wordt ontwikkeld, er bestaan verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen de groepen (wat haaks staat op het Sociaal Beleid) en tot slot is het voor de salarisadministratie heel onpraktisch. Daarom is in verschillende contactcommissies gepeild over een overgang naar maandbetaling. De OR geeft aan geen bezwaar te hebben, mits het personeel goed geïnformeerd wordt en er een goede overgangsregeling getroffen wordt. Hierop wordt een voorstel ontwikkeld en voorgelegd aan de OR. De OR brengt advies uit aan de directie en instemming van de OR is vereist met betrekking tot de wijziging van de pensioenregeling. Het voorstel dat wordt uitgewerkt ziet er ongeveer zo uit: de overgangsregeling wordt gebaseerd op de regeling volgens cao voor het grafische bedrijf, dit bevat een voorschot aan het personeel om de transitieperiode van week- naar maandloon te overbruggen. Daarnaast heeft deze transitie gevolgen voor de pensioenregeling. Besloten wordt nieuwe medewerkers in de maandloonregeling in te laten stromen en bestaande medewerkers pas over te zetten op de maandloonregeling wanneer dit in hun voordeel is (afgemeten aan de pensioenopbouw). Voor de medewerkers die onder het grafisch pensioenfonds vallen is de overgang naar maandloonregeling niet mogelijk, omdat de rechten en plichten te veel uit elkaar lopen.<sup>116</sup> Zo ontstaat een bijzondere situatie: vakbondsleden kunnen géén gebruik maken van de overgangsregeling die juist gebaseerd is op de grafische cao, terwijl niet-vakbondsleden dit wel kunnen. Op de overlegvergadering van 28 februari 1980 spreekt de OR tot slot haar instemming uit en geeft de directie akkoord. De overgang wordt definitief per 1 april gerealiseerd.<sup>117</sup>

In het verlengde van deze wijzigingen wil de OR ook de verschillen in loonlijnen tussen de Papierhandel en Proost&Brandt de Meern gelijk trekken. Dit kaart de OR dan ook aan op de overlegvergadering van 4 november 1981. De directie wil dit niet, onder andere omdat dan de

<sup>112</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>113</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>114</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

<sup>115</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>116</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1335

<sup>117</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

loonsom groeit. De OR staat op haar standpunt: uitgaan van één beloningssysteem, en wil overleggen hoe één salarislijn bereikt kan worden.<sup>118</sup> Dit onderwerp wordt in groter verband opgepakt door OR en directie onder de noemer ‘beloningsstructuur’.

### *De beloningsstructuur*

Het project ‘beloningsstructuur’ wordt in 1979 geagendeerd op de OR agenda. Een OR-lid van de Bijenkorf informeert de OR op de overlegvergadering van 11 december 1979 over ervaringen bij de Bijenkorf met de invoering van functieclassificatie. Naar aanleiding van deze presentatie meent de OR dat de werkwijze in de eerste fase – het opzetten van de functiebeschrijvingen – een aantal tekortkomingen heeft vertoond, onder andere ten aanzien van de informatie aan medewerkers, welke niet rechtstreeks bij het beschrijven van functies betrokken zijn.<sup>119</sup> Tegelijkertijd denkt het MT hard na over de functieomschrijvingen en functiewaarderingen.<sup>120</sup>

In de eerste helft van 1980 wordt een eerste concept-beloningsstructuur in de OR vergadering besproken. Over de salarissen wil de directie nog niets zeggen, tot de functies beschreven en gewaardeerd zijn door de A.W.V. Tegen november 1980 is het duidelijk dat de oorspronkelijke deadline van 1 februari 1981 niet gehaald wordt, mede door de op handen zijnde reorganisatie. De reorganisatie maakt dat het beschrijven van functies tijdelijk moet worden gewijzigd. De directie laat zich hierover adviseren door de A.W.V. en de Commissie Invoering Nota’s Sociaal Beleid. Het MT en de OR brengen over de tijdelijke andere werkwijze bij het beschrijven van functies positief advies uit. Op de overlegvergadering van 3 september 1981 is de concept-beloningsstructuur, inclusief functiegroepenindeling en salarisschalen gereed.<sup>121</sup> Op 13 oktober 1981 houden OR en directie een marathonzitting ten behoeve van de nieuwe beloningsstructuur. De directie doet meteen een eerste zet: ‘de OR is alleen onderhandelingspartij ten aanzien van het systeem; de hoogte van de salarissen is geen onderwerp van onderhandeling.’ Maar de OR wil ook meepraten over de hoogte van de salarissen: de OR zegt geen instemming te verlenen aan de invoering van het systeem als de daarbij behorende schalen niet als redelijk worden ervaren: ‘De hoogte van het loonniveau (de “totale koek”) is de verantwoordelijkheid van de directie; de verdeling van deze “koek” mede de verantwoordelijkheid van de OR.’<sup>122</sup>

Het MT is het hier niet mee eens, de verdeling van de ‘koek’ is niet mede verantwoordelijkheid van de OR, slechts het nieuwe systeem behoeft instemming! Voor de directie voelt het als kiezen uit twee kwaden: zowel het invoeren als niet invoeren heeft frustrerende consequenties.<sup>123</sup> De directie belooft de invoering van de nieuwe beloningsstructuur af te laten hangen van het advies van de OR. Tegelijkertijd zet de directie een tweede strategie in: van de OR is geen commentaar meer te verwachten op de functie-indeling, op dat onderwerp is overeenstemming bereikt. Dat betekent dat de OR de salarisschalen kan inzien zonder dat dit gevaar (een mogelijk boycot) voor de functie-indeling oplevert.<sup>124</sup>

Het groene licht van de OR komt en op 11 december 1981 wordt een introductievergadering met de leiding gepland. Na deze introductievergadering wordt de rest van het bedrijf in de nieuwe beloningsstructuur meegenomen. Op 21 april 1982 staat de beloningsstructuur nogmaals op de agenda, nu van een gecombineerde vergadering van directie, MT en OR. De OR geeft aan dat gebrek aan vertrouwen in de juiste uitvoering van de beloningsstructuur haar belangrijkste probleem is. Dit wordt met name veroorzaakt door de onduidelijke houding van de directie. De directie is niet geheel open geweest en het vertrouwen in objectieve maatstaven is weg.<sup>125</sup>

<sup>118</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

<sup>119</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1336

<sup>120</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>121</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1337

<sup>122</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1360

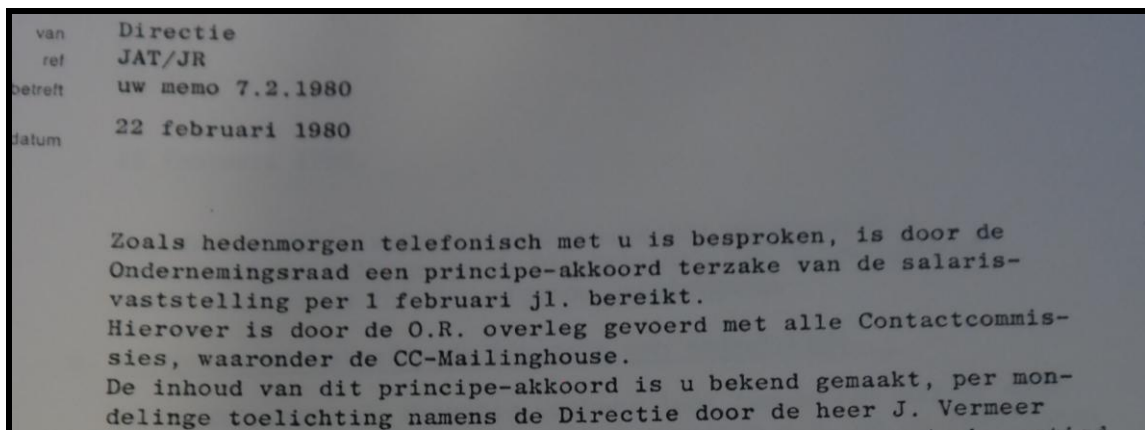
<sup>123</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>124</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1359

<sup>125</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1360

### *Een matiging loonstijging*

In het kader van de financieel slechte tijden waarin Proost en Brandt zich bevindt wordt ook onderhandeld tussen directie en OR over de loonstijging. Op de OR vergadering van 21 januari 1980 wordt een mogelijke matiging van de loonstijging aangekaart door de directie. De eerste reactie van de OR is: 'het effect van een matiging van een cao-verhoging is gunstiger dan het aantasten van individuele verhogingen.' Dit zou een vakbond nooit opperen! Op de vergadering van 25 januari 1980 neemt de OR vervolgens een standpunt in: 'tegen de achtergrond van de financieel-economische situatie van de onderneming, is de OR bereid mee te denken over mogelijkheden van een matiging van de loonkostenstijging'. In het licht van de financieel slechte tijden besluit de directie vervolgens de vaststelling van individuele verhogingen uit te stellen. Medewerkers zijn hier niet blij mee. De directie treedt hierover op de extra overlegvergadering van 12 en 13 februari 1980 met de OR in gesprek: de directie wil graag concrete afspraken maken met de OR over de toepassing van een eventuele reële loonsverbetering in de grafische cao. Het voorstel van de directie is hierbij om een eventuele reële loonsverbetering in de cao niet over te nemen. In ruil voor overeenstemming met de OR is de directie bereid het uitstel van beslissingen over individuele verhogingen in te trekken. Kortom: hier wordt bewust met de OR onderhandeld over primaire arbeidsvoorwaarden, ten koste van de cao en vakbond! Op 7 februari 1980 is het hoge woord eruit: er ligt een principe-akkoord tussen directie en OR terzake van de salarisvaststelling.<sup>126</sup> Figuur 3 dient hier ter illustratie.



van Directie  
ref JAT/JR  
betreft uw memo 7.2.1980  
datum 22 februari 1980

Zoals hedenmorgen telefonisch met u is besproken, is door de Ondernemingsraad een principe-akkoord terzake van de salarisvaststelling per 1 februari jl. bereikt. Hierover is door de O.R. overleg gevoerd met alle Contactcommissies, waaronder de CC-Mailinghouse. De inhoud van dit principe-akkoord is u bekend gemaakt, per mondelinge toelichting namens de Directie door de heer J. Vermeer

**Figuur 4**

### *De winstdelingsregeling*

Na een aantal mindere jaren, gekenmerkt door reorganisatie en loonmatiging, maakt de winst over 1984 het mogelijk aan de medewerkers weer een winstdelingsuitkering te doen op basis van de winstdelingsregeling. De winstdelingsregeling uit 1969 is echter vaag, wat maakt dat de directie kan overwegen om het geld terug in het bedrijf te stoppen.<sup>127</sup> De OR laat dit niet over haar kant gaan en verzoekt de directie toch winst uit te keren. Uiteindelijk wordt overeenstemming bereikt over het vervangen van de uit 1969 daterende winstdelingsregeling door een nieuwe. In de personeelskosten is hiervoor een bedrag (inclusief sociale lasten) opgenomen van circa 1 miljoen gulden.<sup>128</sup>

### *Arbeidstijdverkorting*

Sinds een aantal jaren wordt de papiergroothandels-cao (die de grafische cao volgt) als richtsnoer gebruikt voor de arbeidsvoorwaarden bij Proost en Brandt. In 1985 wordt op basis van deze cao de arbeidstijdverkorting – de 38-urige werkweek – ingevoerd. Dit gaat niet zonder problemen, omdat veel functies op het hoofdkantoor slechts één functievervuller kennen. Wanneer solo-functionarissen namelijk minder gaan werken, vul je dat niet zo makkelijk aan. Als vervolgens in de grafische cao in

<sup>126</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1137. Zie ook Figuur 4

<sup>127</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, 168

<sup>128</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156

1986 een verdergaande arbeidstijdverkortung – de 36-urige werkweek – wordt overeengekomen, volgt Proost en Brandt niet langer.<sup>129</sup> De directie wendt zich hierop richting de OR als onderhandelaar voor het personeel.<sup>130</sup>

Het is duidelijk dat de OR een stevige rol pakt op de verschillende arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen die zojuist besproken zijn. Rondom de onderwerpen ‘week- & maandloners’ en de beloningsstructuur maakt de OR goed gebruik het instemmingsrecht op arbeidsreglementen, belonings- en functiewaarderingssystemen en pensioenregelingen. Rondom de matiging van de loonstijging gaat het zelfs verder: de OR onderhandelt bewust over de lonen in het bedrijf, komt tot een akkoord met de directie en begeeft zich daarmee op het traditionele terrein van de vakbond. Ook met betrekking tot de winstdelingsregeling pakt de OR de mogelijkheden die ze met de WOR van 1979 heeft gekregen aan: ze laat haar medebeslissingsbevoegdheid gelden en verkrijgt daarmee een mooie winstuitkering voor het personeel. Tot slot speelt de OR ook een bijzondere rol rondom de arbeidstijdverkortung, waar de OR de rol van onderhandelaar voor het personeel op zich neemt en samen met de directie maakt dat de cao niet langer wordt gevolgd. Hier neemt de OR de meebeslissingsbevoegdheid wel erg ruim, ten koste van de cao en betrokken vakbonden.

### **2.2.8 Conclusie ten aanzien van de drie machtsgebieden: ondernemersbeleid, ondernemersbesluiten en arbeidsvoorwaarden**

De wijziging van de WOR van 1979 breidt de zeggenschap van de OR uit. In de casus Proost & Brandt is dit terug te zien in de groeiende onafhankelijkheid en kracht van de OR ten opzichte van de directie. Naast de ondernemingsbelangen behartigt de OR van Proost & Brandt steeds duidelijker de belangen van het personeel. Waar de ondernemingsraad in 1978 door de directie ‘betrokken’ moet worden en op uitnodiging meepraat over de ontwikkeling van het sociaal beleid, met de benoeming van de heer Treuren tot statutair-directeur voor een *fait-accompli* wordt gesteld en tegelijk de directievoorzitter nog moet vragen om mee te praten over de automatisering van de orderbehandeling, maakt de OR een paar jaar later ongevraagd gebruik van haar adviesrecht, informatierecht en meebeslissingsrecht bij verschillende onderwerpen.

De OR is in de jaren tachtig bij Proost & Brandt gegroeid in haar rol en invloed. Mede door de WOR van 1979 wordt de OR een stuk serieuzer genomen als gesprekspartner. Op alle drie machtsgebieden – ondernemersbeleid, ondernemersbesluiten en arbeidsvoorwaarden – pakt en krijgt de OR meer invloed. Het besluit om de papierhandel te reorganiseren in 1982-1983 wordt geheel uitonderhandeld door directie en OR, waarbij de OR een serieuze onderhandelingspartner blijkt en de belangen van het personeel goed vertegenwoordigt. Denk maar aan het aantal arbeidsplaatsen dat de OR weet te behouden. Ook is de invloed van de OR te zien aan de besluitvorming rondom huisvesting: vele locaties worden overwogen maar het wordt er uiteindelijk één dicht bij Amsterdam. Bovendien onderhandelt de directie het sociaal plan met de OR uit en is het akkoord van de vakbonden feitelijk voor de goede vorm. In de ontwikkeling van het sociaal beleid is terug te zien hoe de OR haar rol steeds steviger neerzet en daarmee haar invloed uitbreidt. Hetzelfde geldt voor de invloed die de OR uitoefent op de topstructuur; de personeelsvertegenwoordiging mag zich ongevraagd bemoeien met het functioneren van directie, MT en RvC. Ook op het gebied van primaire arbeidsvoorwaarden is de OR de *go-to* onderhandelaar. Denk aan de druk die de OR uitoefent op de directie rondom de beloningsstructuur, de succesvolle onderhandeling over het gelijktrekken van week- en maandloners, de winstdeling die de OR voor haar achterban weet te regelen, de matiging van de loonstijging en de arbeidstijdverkortung die de directie met de OR regelt alsof het de vakbond betreft.

---

<sup>129</sup> Stadsarchief Amsterdam, Proost & Brandt, 1246, inv.nr. 1156

<sup>130</sup> Sluyterman, *Winnen met papier*, 168



Kortom; de WOR van 1979 heeft de OR van Proost & Brandt voldoende in positie gebracht om zich meer terrein toe te eigenen. De OR van Proost & Brandt komt daarmee steeds dichterbij, en zelfs op, het terrein wat traditioneel tot de core-business van een vakbond behoort: reorganisaties, het sociaal plan en de primaire arbeidsvoorwaarden. De werknemers van Proost en Brandt zien de OR na de WOR van 1979 blijkbaar als organisatorisch en institutioneel machtig genoeg om hun economische positie te verdedigen. De directie van Proost & Brandt ziet in de OR een geschikte onderhandelingspartner en zoekt bij voorkeur wel de OR en niet de bonden op. Tot slot verandert ook de houding van de vakbonden rond de tijd van de WOR van 1979. Waar in 1977 de vakbonden nog een kort geding aanspannen tegen een reorganisatie die door directie in overleg met de OR is vormgegeven<sup>131</sup>, laten de vakbonden zich na 1979 niet meer horen wanneer de directie en OR wat met elkaar besluiten rondom reorganisaties, het sociaal plan en de primaire arbeidsvoorwaarden, zelfs niet wanneer het de cao raakt.<sup>132</sup> Of de WOR van 1979 de oorzaak is van deze veranderde houding van de vakbonden is op basis van de casus Proost & Brandt niet te zeggen. De casus Proost & Brandt toont wel aan dat de grotere ruimte die de vakbonden aan de OR laten, ook door de OR wordt ingevuld. Zelfs ten koste van de ruimte van de vakbonden.

---

<sup>131</sup> Zie hiervoor ook paragraaf 2.2.1.

<sup>132</sup> Zie hiervoor respectievelijk ook paragraaf 2.2.4. en 2.2.7.

### 3. Strijd om de onderhandelingen over de primaire arbeidsvoorwaarden

#### 3.1 Inleiding

De fundamentele herziening van de WOR in 1979 heeft bereikt dat de OR veel actiever is geworden en meer macht heeft gekregen, zo blijkt uit de ontwikkelingen bij Proost en Brandt in de jaren '79-'85. Tegelijk ontstaat ook de behoefte om het functioneren van de wet te evalueren. Al in 1984 geeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een opdracht tot een onderzoek naar *'de praktische uitoefening van de wettelijke bevoegdheden door ondernemingsraden en de knelpunten daarbij'*.<sup>133</sup> Dit onderzoek levert in 1987 het rapport 'Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming' op.<sup>134</sup> Ook doet de vaste commissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de Tweede Kamer een oproep om kritiek te melden op het functioneren van de WOR in de praktijk, wat een hoop reacties oplevert. Deze reacties worden gebundeld in het rapport 'onvolkomenheden, onduidelijkheden en/of omissies in de Wet op de ondernemingsraden'.<sup>135</sup>

De minister vat in zijn adviesaanvraag aan de SER van 21 augustus 1989<sup>136</sup> uit de eerder genoemde rapporten de knelpunten samen. Een aantal hiervan hebben een direct verband met de verhouding ondernemer-ondernemingsraad-vakbonden en zijn daarom in dezen relevant:

#### *Afspraken tussen ondernemer en ondernemingsraad*

De WOR van 1979 geeft ten aanzien van een aantal onderwerpen een juridisch kader over het maken van (nadere) afspraken tussen ondernemer en OR. In de praktijk worden er buiten dit juridisch kader ook aanvullende afspraken gemaakt. Binnen de WOR van 1979 is de rechtsgeldigheid van deze afspraken betwistbaar en is naleving ervan dus potentieel lastig te handhaven. De minister stelt daarom voor om in de WOR een algemene bevoegdheid in te passen die ondernemer en OR in staat stelt om aanvullende afspraken te maken over de toepassing van de wettelijke regels. De wettelijke medezeggenschapregels kunnen zo op maat worden gemaakt voor de individuele onderneming en tegelijk wordt er sterker accent gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van ondernemer en OR.<sup>137</sup>

#### *De reikwijdte van het adviesrecht en instemmingsrecht*

De limitatieve opsomming in de WOR van 1979 van de zaken waarop de OR adviesrecht en/of instemmingsrecht heeft raakt continu achterhaald door ontwikkelingen. De minister vraagt de SER om advies: geeft u de voorkeur aan een continue actualisering van de limitatieve opsomming van onderwerpen waarop het adviesrecht en/of instemmingsrecht betreft of geeft u de voorkeur aan een algemenere formulering van hetgeen onder adviesrecht en/of instemmingsrecht van de ondernemingsraad valt? Nog interessanter wordt het, wanneer de minister de meningsverschillen aankaart over de vraag of primaire arbeidsvoorwaarden onder het instemmingsrecht (kunnen) vallen:

Er is naar mijn mening geen aanleiding om het uitgangspunt te verlaten waarbij de wetgever de ondernemingsraad geen instemmingsrecht heeft willen geven met betrekking tot de vaststelling van

<sup>133</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1988-1989, 18 980, nr. 9, p. 2

<sup>134</sup> J.C. Looise, F.G.M. de Lange, *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming. Eindrapport onderzoek ondernemingsraden*, (Nijmegen 1987)

<sup>135</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1984-1985, 18 980, nr. 1-2

<sup>136</sup> SER, *Knelpunten Wet op de ondernemingsraden*, publicatie nr. 7/92 (Den Haag 1992)

<sup>137</sup> SER, *Knelpunten Wet op de ondernemingsraden*, publicatie nr. 7/92 (Den Haag 1992), p. 77-78

primaire arbeidsvoorwaarden, aangezien deze aangelegenheden in de relatie ondernemingsraad-vakorganisaties primair tot het terrein van de vakorganisaties behoren.<sup>138</sup>

#### *Taakafbakening ondernemingsraad-vakorganisaties*

In het verlengde hiervan vraagt de minister de SER om advies over de taakafbakening van ondernemingsraad versus vakorganisaties, in relatie tot artikel 27 WOR. In dit artikel zijn de taken en bevoegdheden van OR en vakorganisaties vastgelegd. Lid 1 bepaalt dat de ondernemingsraad instemmingsrecht heeft op een aantal zaken. Lid 3 geeft hieraan vervolgens een beperking: "De in het eerste lid bedoelde verplichting geldt niet, indien en voor zover de betrokken aangelegenheid reeds inhoudelijk is geregeld in een collectieve arbeidsovereenkomst."<sup>139</sup>

De minister signaleert hier een overlappingprobleem, vooral op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden. Want hoewel de OR geen instemmingsrecht op primaire arbeidsvoorwaarden heeft, worden op ondernemingsniveau zaken als werktijden en vakantieregelingen wel besproken. Er zijn dus onderwerpen waarbij de OR instemmingsrecht heeft die tot de primaire arbeidsvoorwaarden behoren of die de primaire arbeidsvoorwaarden op zijn minst raken. Kortom; hoewel de minister zeer helder uiteenzet dat de primaire arbeidsvoorwaarden het terrein zijn van de vakorganisaties, blijkt het nog niet zo makkelijk om de primaire arbeidsvoorwaarden ook alleen bij de vakorganisaties neer te leggen.<sup>140</sup>

#### *Dilemma's, tegenstrijdigheden en de gewenste oplossingsrichting*

De minister stelt dat een aantal van bovengenoemde knelpunten weggenomen kunnen worden door verduidelijking in de wet aan te brengen. Tegelijk zegt de minister dat sleutelen aan de wetgeving niets oplost als de wettelijke regels te rigide of beperkend worden toegepast. In die gevallen is verbetering vooral te verwachten door middel van verdergaande afspraken tussen ondernemer en ondernemingsraad. Dilemma's en tegenstrijdigheden dus: werknemersinspraak en een scherpe taakafbakening staan op gespannen voet. Toch is in het uitgangspunt van de adviesaanvraag de gewenste richting te ontdekken:

Wijziging van de wet kan niet op alle punten voorzien in adequate oplossingen. Vooral daar waar de problemen niet voortkomen uit onvolkomen wetgeving maar uit een te rigide of te beperkte toepassing van de wettelijke regels.

In die gevallen mogen praktische verbeteringen vooral worden verwacht van nadere afspraken tussen de betrokken ondernemer en OR. De totstandkoming en naleving van dergelijke afspraken dient te worden bevorderd door eventuele wettelijke belemmeringen weg te nemen.<sup>141</sup>

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat de OR van Proost en Brandt zich, op basis van de WOR van 1979, op terrein begeeft dat eerder de vakbond toebehoorde. De evaluatie en adviesaanvragen die op de WOR van 1979 volgen bevestigen dat dit niet alleen bij Proost en Brandt voorkomt en dat de overheid hierover haar mening heeft. De minister van Sociale Zaken denkt via artikel 27, lid 3 WOR de zaken op orde te hebben. Dit lid stelt immers dat de ondernemingsraad geen instemmingsrecht heeft indien de betrokken aangelegenheid reeds inhoudelijk is geregeld in een collectieve arbeidsovereenkomst. De minister verwacht, via de cao, ook de positie van de vakbond veilig te hebben gesteld. Want zijn uitgangspunt is dat een cao afgesloten wordt met een erkende vakbond.

<sup>138</sup> SER, *Knelpunten Wet op de ondernemingsraden*, publicatie nr. 7/92 (Den Haag 1992), p. 81

<sup>139</sup> Artikel 27 lid 3, WOR 1979.

<sup>140</sup> SER, *Knelpunten Wet op de ondernemingsraden*, publicatie nr. 7/92 (Den Haag 1992), p. 83-85

<sup>141</sup> SER, *Knelpunten Wet op de ondernemingsraden*, publicatie nr. 7/92 (Den Haag 1992), p. 74

Maar de overheid is niet de enige die het speelveld bepaalt, ook andere partijen laten hun invloed gelden. Bedrijven willen om diverse redenen graag een cao afsluiten met het eigen personeel, en zijn niet bang om daarvoor de grenzen af te tasten of zelfs een poging te wagen deze grenzen te verleggen. Het resultaat van de invloed die de bedrijven uitoefenen: de OR wordt begin jaren '90 wederom machtiger. De OR wordt zelfs erkend als partner om cao's mee af te sluiten en komt daarmee aan het primaat van de vakbond. Bovendien doet deze beweging naar ondernemingsniveau (decentralisatie) ook de balans op een andere manier verschuiven. Op het niveau van de bedrijfstak is de vakbond, door gebruik te maken van de reikwijdte van de algemeen verbindendverklaring (avv) van de cao, het meest representatief en heeft de meeste legitimiteit om namens werknemers over de cao te onderhandelen. De avv maakt dat cao-afspraken namens alle werknemers in de betreffende sector worden gesloten en dat aantal ligt doorgaans hoger dan het aantal werknemers dat een OR of huisbond vertegenwoordigt. Maar op ondernemingsniveau, zonder de sectorbrede avv als middel om representativiteit en legitimiteit te vergaren, verliest de vakbond het juist gemakkelijk van de OR of bedrijfsbond: de OR of bedrijfsbond vertegenwoordigt alle werknemers van een onderneming, waar een vakbond slechts de werknemers binnen de onderneming die lid zijn vertegenwoordigt. Deze beweging naar organisatie op ondernemingsniveau, de invulling die de minister van Sociale Zaken en de rechtbank hieraan geven en de gevolgen die beiden hebben voor de positie van vakbond en OR in de onderhandeling over de primaire arbeidsvoorwaarden worden duidelijk door de bespreking van de cases 'Swiss Bank Corporation', 'Grabowski & Poort', 'IKEA' en 'Gaggenau'.

### **3.2 Primaire arbeidsvoorwaarden –de juridische strijd bezien in een aantal cases**

#### **3.2.1 Swiss Bank Corporation**

Waar Proost en Brandt zich bevindt in een zeer georganiseerde bedrijfstak met een sterke vakbondsinvloed via de grafische cao, bevindt Swiss Bank zich in de minder sterk georganiseerde bankensector. Daarbij is Swiss Bank een relatieve nieuwkomer in Nederland: pas in 1988 opent Swiss Bank een specialistische investment bank in Amsterdam. Meedoen op de internationale markt vraagt om flexibel en hoog opgeleid personeel dat zich ook nog eens in de avonden en weekenden wil inzetten om de deals gedaan te krijgen. Om dit personeel binnen te halen en te binden wil Swiss Bank dan ook betere arbeidsvoorwaarden bieden dan de cao voor het bankwezen voorschrijft. Omdat blijkt dat geen enkele medewerker van Swiss Bank lid is van een erkende vakbond besluit de directie het personeel te vragen om vrijwillig tot een 'ondernemingsvakbond' toe te treden. Praktisch alle werknemers doen dit, waarop de directie met de ondernemingsvakbond een ondernemings-cao afspreekt. Swiss Bank dient daarbij op 11 augustus 1988 een bezwaarschrift in tegen de adviesaanvraag over de algemeen verbindendverklaring (avv) van de bepalingen van de bank-cao<sup>142</sup>. Dit veroorzaakt een juridisch conflict. Want welke cao is nu van toepassing: de algemene bank-cao of de ondernemings-cao van Swiss Bank? De minister van Sociale Zaken weigert de benodigde dispensatie van de cao voor het bankwezen te verlenen. De minister verwoordt dit als volgt:

Voor de toepasselijkheid van mijn besluit tot algemeen verbindend verklaring (van de bank-CAO, ook voor Swiss-Bank) vormt het feit dat geen der werknemers (bij Swiss Bank) lid is van een normale werknemersorganisatie geen belemmering. [...] Ook de opvattingen van de betrokken werknemers vormt ter zake geen doorslaggevende factor.

---

<sup>142</sup> Stichting van de Arbeid, *verslag van de werkzaamheden over het jaar 1988*, (Den Haag 1989), p. 9

In andere woorden: dat geen enkele werknemer lid is van een vakbond en het personeel het duidelijk anders wenst, zijn geen redenen om dispensatie te verlenen. Bovendien, zo stelt de minister, geeft het feit dat de werknemers en directie van Swiss Bank samen de huisvakbond oprichten het vermoeden van belangenverstrengeling. Op basis van deze argumenten weigert de minister dispensatie te verlenen.<sup>143</sup>

De juridische basis voor dit besluit van de minister is op zijn minst twijfelachtig. De juridische voorwaarden die gelden op het moment van afsluiten van deze cao zijn terug te vinden in artikel 1, lid 1 en artikel 2 van de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet CAO). Artikel 1, lid 1 bepaalt dat: 'Onder collectieve arbeidsovereenkomst wordt verstaan de overeenkomst, aangegaan door een of meer werkgevers of een of meer verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid van werkgevers en een of meer verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid van werknemers, waarbij voornamelijk of uitsluitend worden geregeld arbeidsvoorwaarden, bij arbeidsovereenkomsten in acht te nemen.'<sup>144</sup> In andere woorden, voor het afsluiten van een cao is aan werknemerszijde één werknemersvereniging met volledige rechtsbevoegdheid nodig. Zo'n vereniging kan simpelweg bij notariële akte worden opgericht.<sup>145</sup> Artikel 2 bepaalt dat 'eene vereniging van werkgevers of van werknemers slechts bevoegd is tot het aangaan van collectieve arbeidsovereenkomsten, indien de statuten der vereniging deze bevoegdheid met name noemen'.<sup>146</sup> De ondernemingsvakbond van Swiss Bank voldoet aan de hierboven beschreven voorwaarden en maakt dus geen inbreuk op de Wet cao.

Tegelijk laat de minister wel doorschemeren waar de kneep zit: de door Swiss Bank opgerichte ondernemingsvakbond is geen 'normale werknemersorganisatie'. In andere woorden: een eigen ondernemings-cao is in principe geen probleem, maar dan moet deze wel afgesloten worden met een onafhankelijke partner. In dit geval vertrouwt de minister het niet omdat de vakbond is opgericht op initiatief van de werkgever om een cao af te sluiten met de eigen werknemers. Een onvoldoende van de werkgever onafhankelijke vakbond wordt ook wel een 'gele vakbond' genoemd en is hier dus reden voor de minister om dispensatie te weigeren.<sup>147</sup> De minister verwijst Swiss Bank daarom naar 'normale' werknemersorganisaties als FNV of CNV. De representativiteit van de cao wordt hier dus ondergeschikt gemaakt aan de onafhankelijkheid van de partijen die de cao afsluiten: 'wie er over de cao beslist' is belangrijker dan 'over wie de cao beslist'. Institutionele macht wint het hier van representatieve macht.

### 3.2.2 Grabowski & Poort

Een aantal jaren later, in 1991, ontstaat een volgende interessante casus waarbij een tweede variant van een beweging naar onderhandeling over primaire arbeidsvoorwaarden op organisatieniveau te onderscheiden is. Waar Swiss Bank zich nog bevindt in een bedrijfstak met een bank-cao, bevindt ingenieursbureau Grabowski & Poort zich in de bedrijfstak van ingenieursbureaus, waar geen cao bestaat. Van de 250 medewerkers van Grabowski & Poort zijn er een aantal desondanks lid van een vakbond. Deze vakbondsleden vragen hun bonden in 1991 om de onderhandeling aan te gaan met Grabowski & Poort met een bedrijfs-cao als doel. De Dienstenbonden FNV en CNV verzoeken op 24 september 1991 Grabowski & Poort hierover te spreken. Grabowski & Poort antwoordt de bonden

<sup>143</sup> E.J. Bomhoff, 'De gevestigde vakbonden', *NRC*, 4 januari 1993.

<sup>144</sup> Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst, artikel 1 lid 1

<sup>145</sup> Artikel 2:27 BW

<sup>146</sup> Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst, artikel 2

<sup>147</sup> F.B.J. Grapperhaus, 'Legitimatatie, legitimatie, legitimatie. Over werkgevers, gele vakbonden en Kamerleden', *Tijdschrift Recht en Arbeid*, 2011, p. 97

niet met hen te willen onderhandelen omdat ze slechts een klein deel van haar medewerkers vertegenwoordigen, maar in plaats daarvan naar de OR te kijken als onderhandelingspartner. Op herhaaldelijk aandringen van de bonden vindt op 3 maart 1992 uiteindelijk toch een gesprek plaats. Dit gesprek leidt tot vuurwerk: Grabowski weigert met de bonden tot een overeenkomst over de totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden te komen. De vakbonden dreigen vervolgens met acties als er niet voor 17 maart 1992 een constructief gesprek plaatsvindt over de totstandkoming van een bedrijfs-cao. Grabowski & Poort houdt echter koers en richt zich op de OR. Op 17 maart 1992 komen de OR en de directie van Grabowski & Poort op de overlegvergadering tot een convenant, dat onder andere bepaalt dat er elk jaar wordt overlegd tussen OR en directie over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

De bonden vorderen in een kort geding dat Grabowski & Poort en de OR geen onderhandelingen mogen voeren die tot gevolg hebben dat bevoegdheden op het terrein van de primaire arbeidsvoorwaarden aan de OR worden toegekend. De bonden stellen op grond van de WOR dat onderhandelen over primaire arbeidsvoorwaarden toekomt aan de vakbonden, en dat onderhandeling met de OR daarom uitgesloten is. Bovendien, zo stellen de bonden, wordt door het toekennen van onderhandelingsbevoegdheid over primaire arbeidsvoorwaarden aan de OR inbreuk gemaakt op de onderhandelingspositie van de vakbonden en daarmee op internationale verdragen waarin het recht van werknemers om zich te organiseren en collectief te onderhandelen is vastgelegd. De uitspraak is volgens de bonden belangrijk, omdat het vaker voorkomt ondernemers de OR gebruiken om de vakbond buiten de deur te houden.<sup>148</sup> Kortom, de vraag die de President van de Rechtbank in Den Haag wordt voorgelegd, is: *'Zijn de ondernemer en de OR bevoegd om gezamenlijk over de primaire arbeidsvoorwaarden te onderhandelen?'*. De uitspraak van de rechtbank is kort maar krachtig:

volgens artikel 32 WOR lid 2 kan de ondernemer bij schriftelijk besluit verdere bevoegdheden dan in de WOR genoemd aan de OR toekennen, op voorwaarde dat de OR daarmee instemt. Uit de wetsgeschiedenis van dit artikel blijkt niet dat aan de OR geen bevoegdheid zou mogen worden toegekend om te onderhandelen over primaire arbeidsvoorwaarden. Daarom moet worden aangenomen dat – ook al is het uitgangspunt van de wetgever dat het onderhandelen over primaire arbeidsvoorwaarden geschiedt door de vakbonden – dit nog niet tot gevolg heeft dat het verboden is om, met toepassing van artikel 32 WOR, de OR deze bevoegdheid toe te kennen. Hierdoor wordt het recht van werknemers zich te organiseren of collectief te onderhandelen, zoals in de verdragen vastgelegd niet beperkt, nu immers uit die verdragen niet een plicht voor de werkgever voortvloeit met de bonden te onderhandelen.<sup>149</sup>

De rechtbank wijst de vordering van de bonden daarom op 19 mei 1992 af.

Het moge duidelijk zijn dat de wetgever de primaire arbeidsvoorwaarden als het terrein van de vakbonden beschouwt. Toch blijkt, en de rechtbank bevestigt dit idee hier, dat de OR zich er in principe ook in mag mengen. De vrees dat de positie van de werknemers zwakker is als zij door de ondernemingsraad in plaats van de vakbond worden vertegenwoordigd, gaat hier niet op. De vakbond heeft onvoldoende leden om te onderhandelen wat het zoeken naar een andere onderhandelingspartner met betrekking tot de primaire arbeidsvoorwaarden een acceptabele stap maakt. Als de werknemers vinden dat de OR de onderhandeling met de ondernemer niet kan voeren,

<sup>148</sup> ANP, 'FNV-bond gaat in kort geding tegen ingenieursbureau', *Reformatorisch Dagblad*, 16 april 1992, p. 7

<sup>149</sup> Rechtbank 's-Gravenhage (pres.) 19 mei 1992, *JAR* 1992/22 (Grabowski)

dan kunnen zij alsnog eisen dat de vakbond de rol overneemt. De werknemers van Grabowski & Poort bepalen dus de gewenste route. Hiermee ontstaat jurisprudentie: het is nu duidelijk dat een ondernemer met zowel vakbond als ook de OR tot een cao mag komen.

### 3.2.3 IKEA

Een derde variant van een beweging naar onderhandeling over de primaire arbeidsvoorwaarden op organisatieniveau is terug te zien bij IKEA, waarbij de casus overeenkomsten vertoont met die van Swiss Bank. Al zeker een jaar of tien regelt IKEA de arbeidsvoorwaarden met de ondernemingsraad<sup>150</sup>, wanneer in mei 1992 minister De Vries van Sociale Zaken bepaalt dat de cao voor de Detailhandel in meubelen, woningtextiel en woninginrichters ook op IKEA van toepassing moet worden. 'Of', zo stelt de minister de Vries in zijn brief: 'IKEA en zijn medewerkers moeten voor iets anders kiezen wat aanvaardbaar is!'.<sup>151</sup> In elk geval, stelt de minister, moet IKEA uiterlijk per 1 maart 1993 de arbeidsvoorwaarden collectief geregeld hebben. Dit maakt dat de OR haar opties onderzoekt en besluit dat als de OR de onderhandeling niet mag voeren namens het personeel, er een huisbond moet komen die dat wel mag. Op 14 juli 1992 wordt daarom de Werknemersvereniging IKEA Medewerkers (W.I.M.) opgericht bij notaris Jochems in Dordrecht.<sup>152</sup> Hiermee wordt heel bewust aan artikel 1, lid 1 van de Wet op de cao voldaan. Ook aan artikel 2 van de Wet op de CAO is gedacht, door het opnemen van de volgende tekst in de statuten: 'het behartigen van de materiële en immateriële belangen van werknemers in loondienst bij IKEA, zulks in de meest uitgebreide zin, daaronder uitdrukkelijk begrepen het aangaan van collectieve arbeidsovereenkomsten als bedoeld in artikel 1 van de Wet op de CAO en de wijziging van zodanige overeenkomsten.' Daarbij worden de W.I.M. en de OR strikt gescheiden, om de onafhankelijkheid van de huisbond te benadrukken.<sup>153</sup>

Het signaal van de minister maakt dat IKEA de Dienstenbond FNV uitnodigt aan de onderhandelingstafel, welke zo'n honderd leden heeft bij IKEA. Naast de Dienstenbond FNV nodigt IKEA, gezien de samenwerking van de afgelopen tien jaar, ook de eigen werknemersvereniging uit. De Dienstenbond FNV vindt dit laatste onverteerbaar – ondanks dat de werknemersvertegenwoordiging met driekwart van alle werknemers als achterban zeer representatief is – en loopt daarom op 21 december 1992 weg van de onderhandelingstafel. De FNV beticht de directie ervan dat deze zelf de werknemersvereniging heeft opgericht. Bovendien, zegt FNV-bestuurder Luuk Voormeulen: "De IKEA directie heeft veel te weinig te bieden."<sup>154</sup> Het management van IKEA bereikt vervolgens een principeakkoord met de werknemersvereniging, waarmee het personeel onder andere kan rekenen op een loonsverhoging van 2,5 procent, een ophoging van de loonschalen met 2 procent, een prestatiebonus van 3 procent en een uitbreiding van het aantal feest- en vakantiedagen.<sup>155</sup> Kulldorff, algemeen directeur van IKEA, legt uit: 'Onze werknemers hebben er geen behoefte aan zich bij cao-onderhandelingen te laten vertegenwoordigen door vakbonden. Wij hebben een uiterst platte organisatie.'<sup>156</sup> Martens, directeur sociale zaken van IKEA, zegt daarbij: 'Als we niet met de vakbonden hoeven te onderhandelen, zullen

<sup>150</sup> A. Jaspers, M. Baltussen, 'de toekomst van het cao-recht', *Reeks vereniging voor Arbeidsrecht* nr. 39 (2011) p. 236, R. Goodijk & A.M. Sorge, *Maatwerk in overleg*, (Assen 2005), p. 51

<sup>151</sup> W.I.M., 'Waarom de W.I.M.' (versie onbekend), <http://www.wiminfo.nl/Waarom-de-W-I-M-> (6-8-2016, helaas is de originele brief niet terug te vinden)

<sup>152</sup> Elly Pool, 'De W.I.M. bestaat 20 jaar', (versie onbekend) <http://www.wiminfo.nl/nieuws/nid/56> (24-4-2016)

<sup>153</sup> Goodijk & Sorge, *Maatwerk in overleg*, p. 51

<sup>154</sup> ANP, 'Overleg over cao IKEA afgebroken', *Leidse courant*, 22 december 1992, p. 6

<sup>155</sup> ANP, 'IKEA heeft eerste eigen cao', *Reformatisch Dagblad*, 13 februari 1993, p. 8

<sup>156</sup> W.H.A. Schafrat en A.J.H.M. Stierhout, *mens & werk, een kijk op personeelsbeleid*, (Houten 1993), p. 207-208

we dat ook zeker niet doen. Ik begrijp best dat het de vakbonden dwars zit. Natuurlijk vinden ze het niet leuk om buitenspel te staan. Maar ik denk dat ze het niet kunnen hebben dat er zo weinig afstand tussen directie en personeel zit. Voor ons is de OR een belangrijk instrument om ons beleid uit te voeren.<sup>157</sup> De Dienstenbond FNV is verbolgen en vraagt het ministerie van Sociale Zaken om een streep te halen door de IKEA-cao. De minister geeft hier niet aan toe, want de W.I.M. voldoet aan alle eisen. Bij besluit van 12 januari 1993 wordt IKEA definitief gedispenseerd en wordt de IKEA-cao van kracht.<sup>158</sup>

Waar Grabowski & Poort in een bedrijfstak zit waar geen cao beschikbaar is en dus met de OR mag onderhandelen, zit IKEA dat wel. Hierdoor kan de minister niet langer goedvinden dat IKEA afspraken maakt met de OR, want welk signaal geeft hij daarmee af over het belang van cao's en de algemeen verbindend verklaring ervan? Door een huisbond op te richten die aan de criteria voldoet ontstaat er een uitweg voor directie en personeel van IKEA, maar ook een uitweg voor de minister van Sociale Zaken die hij in het geval van Swiss Bank niet had. Voor de vakbonden betekent het een verlies: de organisatieoverstijgende vakbonden hebben formeel niet langer het monopolie op onderhandeling over de primaire arbeidsvoorwaarden en het afsluiten van een cao.

### 3.2.4 Gaggenau

In 1988, rondom het oprichten van de huisbond en de poging tot het formaliseren van de ondernemings-cao door Swiss Bank, weten de vakbonden hun posities nog beschermd door de minister onder de noemer van onafhankelijkheid van de partijen die de cao afsluiten. In 1991, wanneer de bonden in een kort geding vorderen dat Grabowski & Poort en de OR geen onderhandelingen mogen voeren over de primaire arbeidsvoorwaarden, omdat dat inbreuk zou maken op de bevoegdheden en onderhandelingspositie van de vakbonden, worden de vakbonden echter teleurgesteld door de rechtbank. Wanneer in 1992 IKEA wil onderhandelen met het personeel via een huisbond wordt enige schijn van belangenverstrengeling tussen werkgever en de huisbond vermeden. De minister kan het argument dat hij eerder gebruikte bij Swiss Bank nu niet meer inzetten en keurt de IKEA-cao goed. In 1994 richten de vakbonden daarom hun pijlen op de internationale wetgeving en dan op International Labour Organization (ILO)-verdragen nr. 135, 154 en bovenal op 98. Door dit verdrag, bekrachtigd en in werking getreden in Nederland op 22 december 1993, kunnen rechters de representativiteit van de partijen die de cao hebben afgesloten, van belang achten voor de al dan niet bindende kracht van deze cao. De uitspraak van 3 november 1994 van de kantonrechter met betrekking tot dispensatie van een algemeen verbindend verklaarde cao in de zaak 'Gaggenau' illustreert hoe in dit kader naar het ILO-verdrag nr. 98 wordt gekeken.<sup>159</sup> Gaggenau is een oud bedrijf, dat zijn oorsprong vindt in het Duitsland van 1683 en dat zich in de loop der tijd heeft gespecialiseerd in het fabriceren en verkopen van hoogwaardige keukenapparatuur.<sup>160</sup> Dit maakt dat Gaggenau Nederland, gevestigd te Nieuwegein, in 1994 valt onder de algemeen verbindend verklaarde cao voor de Detailhandel in meubelen, woningtextiel en woninginrichters. Wanneer Gaggenau een ondernemings-cao afsluit en vervolgens van de op Gaggenau van toepassing zijnde avv-cao gedispenseerd wil worden, leggen ze dit voor aan de kantonrechter. Gaggenau bepleit door middel van de ondernemings-cao van de van toepassing zijnde avv-cao af te mogen wijken

<sup>157</sup> Schafrat en Stierhout, *mens & werk*, 207-208

<sup>158</sup> Staatscourant, 'nummer 84, jaargang 1996, 8553 (2 mei 1996)' (versie 2 mei 1996), <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-1996-84-CAO712.html> (25-8-2016)

<sup>159</sup> Kantonrechter Utrecht 3 november 1994, *JAR* 1995/39 (Gaggenau)

<sup>160</sup> Gaggenau, 'Traditiegetrouw een stap vooruit', (versie onbekend) <http://www.gaggenau.com/nl/de-wereld-van-gaggenau/the-difference-is-gaggenau/history/traditiegetrouw-een-stap-vooruit> (26-8-2016)



omdat deze van drie-kwart dwingend recht is. Bij drie-kwart dwingend recht kan alleen bij cao ten nadele van de werknemer worden afgeweken.<sup>161</sup> Nu is de vraag: betekent dit dat je door middel van het afspreken van één cao van een andere cao kan afwijken onder de noemer 'drie-kwart dwingend recht'? De kantonrechter meent van niet. De avv moet volgens de rechter als een daad van materiële wetgeving beschouwd moest worden en dat alleen door middel van dispensatie van de minister of partijen hiervan afgeweken mocht worden.<sup>162</sup> De rechter verwijst hiermee naar het ILO-verdrag nr. 98, dat bepaalt dat dispensatie van een avv-cao niet kan als deze niet tot stand is gekomen tussen een onafhankelijke werknemersvereniging en de werkgever. De kantonrechter verwoordt dit als volgt:

Voortvloeit uit de Nederlandse arbeidswetgeving en internationale verdragen, met name het ILO-verdrag 98, bekrachtigd en in werking getreden op 22 december 1993, dat afwijking van algemeen verbindend verklaring van de bedrijfstak cao bij de ondernemings-cao per verbindend verklaarde cao dient plaats te vinden en voorts dat een cao in de zin van art. 1 Wet op de cao dient te zijn gesloten, waarbij de betrokken vereniging vrij moet zijn van invloed van de werkgever.<sup>163</sup>

De rechter geeft hiermee niet alleen aan dat op basis van het ILO-verdrag 98 dispensatie in dit geval niet mogelijk is, maar maakt tegelijk duidelijk dat het ILO-verdrag 98 voorschrijft dat de werknemersvereniging die betrokken is bij het afsluiten van een cao vrij moet zijn van invloed van de werkgever. ILO-verdrag 98, artikel 2 lid 2 schrijft voor wat 'vrij van invloed van de werkgever' betekent: een werknemersorganisatie mag niet worden opgericht door de werkgever, niet (financieel) ondersteund worden door de werkgever en niet onder leiding staan van de werkgever.<sup>164</sup> Toetsend aan deze voorwaarden wordt het duidelijk dat, terugkijkend op de cases 'Swiss Bank', 'Grabowski & Poort' en 'IKEA', ook een OR of huisbond aan deze voorwaarden kan voldoen. Hiermee is het argument van de vakbonden, dat de onderhandeling over primaire arbeidsvoorwaarden op ondernemingsniveau door een OR volgens de ILO-verdragen niet kan, op losse schroeven komen te staan.

Het argument gebaseerd op de ILO-verdragen is overigens ook onderzocht door andere auteurs. Bijvoorbeeld De Laat en Van Slooten<sup>165</sup>, die op grond van de wetsgeschiedenis, rechtspraak en literatuur concluderen dat ondernemingsraden als werknemersvertegenwoordigers gerechtigd zijn afspraken te maken over primaire arbeidsvoorwaarden. De conclusie die zij op basis van de internationale verdragen trekken is dat ondernemingsraden bij onderhandelingen over primaire arbeidsvoorwaarden betrokken kunnen worden, mits de regeling de positie van de vakbonden niet verzwakt. De Laat en van Slooten zijn van mening dat in sectoren waar de vakbond niet actief is – denk terug aan Grabowski & Poort – niet goed voor te stellen is dat de positie van werknemersvertegenwoordigers ondermijnd wordt. De Nederlandse wetgever kan dan ook een aanvullende regeling om de positie van ondernemingsraden als werknemersvertegenwoordiger bij

<sup>161</sup> HR-kiosk, 'Arbeidsrecht (inleiding)', (versie 10-7-2016), <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsrecht/arbeidsrecht-inleiding>, (12-7-2016) en HR-kiosk, 'Rechtspositie', (versie 21-2-2016), <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsrecht/uitzendarbeid/rechtspositie>, (26-8-2016)

<sup>162</sup> M.S. Wirtz, *Collisie tussen cao's en mededingingsrecht*, (Proefschrift Arbeidsrecht en Sociaal Beleid, Utrecht 2006), p. 60

<sup>163</sup> Kantonrechter Utrecht 3 november 1994, *JAR* 1995/39 (Gaggenau)

<sup>164</sup> ILO-verdrag 98, artikel 2, lid 2

<sup>165</sup> J.J.M. de Laat, J.M. van Slooten, 'ILO Conventions 135 and 154 and Works Councils' Powers in Making an Agreement on Labour Conditions with the Company', in: Frans Pennings, Yvonne Konijn en Albertine Veldman, *Social Responsibility in Labour Relations. European and Comparative Perspectives*, (Alphen aan den Rijn 2008), p. 443-457

primaire arbeidsvoorwaarden prima realiseren.<sup>166</sup> Koot-van der Putte gaat nog verder. Zij is van mening dat de internationale verdragen binnen de Nederlandse context gezien een principe en geen dwingende norm vormen. In Nederland, stelt Koot-van der Putte, 'is het algemeen geaccepteerd dat de ondernemingsraden een bepaalde rol kunnen vervullen, bijvoorbeeld bij het uitwerken van decentralisatiebepalingen. Er vindt dan ook een samenspel plaats tussen vakbond en ondernemingsraden. In de Nederlandse situatie zouden de verdragsbepalingen zo moeten worden geïnterpreteerd dat het van belang is de onafhankelijkheid van de vertegenwoordigende organisatie te garanderen. Indien die er niet is vervalt ook het te beschermen belang.'<sup>167</sup>

### 3.2.5 De vier cases – een terugblik en de conclusie van de SER

Verscheidene motieven spelen in de cases een rol. In het geval van IKEA zoekt de ondernemer naar voor de onderneming lucratievere afspraken met het personeel. In het geval van Grabowski & Poort zoekt de ondernemer een onderhandelingspartner die de werknemers écht vertegenwoordigt. Swiss Bank zoekt ook een representatieve onderhandelingspartner en zoekt daarnaast de ruimte om het personeel meer te bieden dan de standaard cao voor het bankwezen. Gaggenau probeert uit of ze met een ondernemings-cao onder de avv-cao uit kunnen komen. Kortom, uit de vier cases komt een duidelijke behoefte aan- en tendens naar decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg naar voren: in alle vier de cases wensen ondernemer en personeel op ondernemingsniveau maatwerkafspraken te maken. Een grotere rol voor het niveau van de onderneming bij het vaststellen van arbeidsvoorwaarden maakt dat de ondernemingsraad deze rol ook krijgt en een serieuze onderhandelingspartner wordt voor de werkgever.<sup>168</sup> De vakbeweging wantrouwt deze ontwikkeling.<sup>169</sup> De heer Wobma merkt in zijn artikel voor het blad '*Solidariteit*' (het blad voor een strijdbare vakbeweging) dan ook op: 'Als de vakbeweging zich niet weet te onderscheiden van ondernemingsraden, zal ze steeds meer – ook op bedrijfs- of instellingsniveau – buiten spel worden gezet.'<sup>170</sup> Wat vooral ook opvalt is de lijn die de minister van Sociale Zaken aanhoudt. In de adviesaanvraag die de minister bij de SER doet, spreekt hij over het 'wegnemen van wettelijke belemmeringen om totstandkoming van nadere afspraken tussen ondernemer en OR' te bevorderen. Tegelijk blijkt uit de juridische strijd die Swiss Bank, Grabowski & Poort, IKEA en Gaggenau (al dan niet met succes) voeren, dat de minister duidelijke voorwaarden heeft: de cao-partner moet aan de eisen van de Wet op de cao voldoen en moet een onafhankelijk karakter hebben, maar hoeft niet per definitie een (grote) vakbond te zijn. De Minister van Sociale Zaken in de periode dat deze cases spelen, is Bert de Vries. Hij blikt zelf als volgt terug op zijn houding ten opzichte van de sociale partners:

Ik denk niet dat ik als minister het profiel heb gekregen van iemand die zich erg inspande om geliefd te worden bij de sociale partners. Ik heb me niet erg polderachtig opgesteld. In het kader van het flexibiliseren van de arbeidsmarkt paste ik destijds de Arbeidstijdenwet aan en schafte ik de preventieve ontslagtoets af. Ook heb ik het algemeen verbindend verklaren van cao's wel eens ter

<sup>166</sup> Tot een soortgelijke conclusie komt M.M. Olbers in 'Vakbond of ondernemingsraad?' in: C.J. Loonstra, H.W.M.A. Staal en W. Zeijlstra, *Arbeidsrecht en mensbeeld*, (Deventer 1996), 188.

<sup>167</sup> E. Koot-van der Putte, *collectieve arbeidsvoorwaarden en individuele contractsvrijheid*, (proefschrift Arbeidsrecht, Amsterdam 2007), p. 220

<sup>168</sup> Pres. Rb. 's-Gravenhage 19 mei 1992, *NJ* 1993, 342 (Grabowski & Poort).

<sup>169</sup> J.C.M.G. Bloemarts, 'Enige beschouwingen over de contracterende ondernemingsraad', *Sociaal Recht*, (1996), blz. 89

<sup>170</sup> L. Wobma, 'CAO, ondernemingsraad en huisbonden', *Solidariteit*, nummer 54 (maart 1993)

discussie gesteld.”<sup>171</sup> Of zoals journalist Frank van Empel van de NRC het zegt: ‘Bert de Vries vond dat de OR zeker zoveel bevoegdheden moest hebben als de bond.’<sup>172</sup>

De cases Swiss Bank, Grabowski & Poort, IKEA en Gaggenau tonen dat de wetgevende en rechtsprekende macht in principe geen probleem hebben met de OR als onderhandelingspartner waar het aankomt op primaire arbeidsvoorwaarden. Wel worden een aantal criteria gesteld: het moet binnen de Wet op de cao, de WOR en het ILO verdrag 98 kloppen. Of in andere woorden: de onderhandelingspartner moet per notariële akte opgericht zijn, het onderhandelen over primaire arbeidsvoorwaarden moet statutair binnen de reikwijdte vallen en het moet een onafhankelijke onderhandelingspartner zijn. Heel gek is dit niet, hetzelfde wordt verwacht van een ‘klassieke’ vakbond. Kortom, de vier cases tonen dat de vakbond het monopolie op de onderhandelingen over primaire arbeidsvoorwaarden verliest en nu formeel moet delen met de OR.

Al deze bewegingen leveren in de eerste helft van de jaren '90 een brede discussie over de voor- en nadelen van een sterkere OR op.<sup>173</sup> De belangrijkste discussie vindt misschien wel plaats in de SER, waar ook geconcludeerd wordt dat met de uitbreiding van het instemmingsrecht van de OR met de WOR van 1979 het terrein van de (primaire) arbeidsvoorwaarden betreden is.<sup>174</sup> Daarnaast ziet de SER dat er zich cases zoals bij Swiss Bank, Grabowski & Poort, IKEA en Gaggenau voordoen, waarbij ondernemers met de OR afspraken maken over de vaststelling of wijziging van arbeidsvoorwaardenregelingen. Zo heeft zich een situatie ontwikkeld dat bij de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming ook de OR een bepaalde rol speelt.<sup>175</sup>

Volgend hierop brengt de SER in 1995 een verdeeld advies uit over de rol van de OR bij de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. De ondernemersleden en twee kroonleden wijzen op het feit dat de tussen werkgevers en werknemers geldende arbeidsvoorwaarden zijn gebaseerd op de door hen gesloten overeenkomsten, individueel of collectief. Het instemmingsrecht van de OR daarentegen, verplicht de werkgever over voorgenomen besluiten met de OR in onderhandelingen te treden. Een dergelijke wettelijke dwang past niet in een modern systeem van vrije arbeidsvoorwaardenvorming.<sup>176</sup> Een ander deel van de Raad, de werknemersleden en negen kroonleden beveelt aan dat de wetgever aan de OR instemmingsrecht toekent ten aanzien van voorgenomen besluiten van de ondernemer tot vaststelling, wijziging of intrekking van regelingen betreffende arbeidsvoorwaarden voor zover deze niet zijn geregeld in een voor de onderneming geldende cao. Daarbij geven zij wel aan dat er geen doorwerking toegekend zou dienen te worden aan regelingen die met de OR tot stand komen, om te voorkomen dat de cao via deze route gewijzigd kan worden.<sup>177</sup> De verdeeldheid die uit dit advies van de SER blijkt is voor de wetgever mede de reden om in 1998 de bestaande bevoegdheidsverdeling, zoals die aangebracht is in de WOR van 1979, op dit onderdeel te handhaven. Tegelijk biedt de wetswijziging van 1998 werkgever en OR wel de mogelijkheid om een ondernemingsovereenkomst af te sluiten, via artikel 32 WOR.<sup>178</sup> Deze overeenkomst werkt dan, zoals een deel van de SER aanbeveelt, niet door in de individuele arbeidsovereenkomst van medewerkers. Zo ontstaat er een contractuele benadering waar de OR

<sup>171</sup> J. Buevink, ‘Oude geluiden uit de Treveszaal’, *SER-bulletin* 11, (1 november 2002)

<sup>172</sup> F. van Empel, ‘Nieuwe arbeidstijdenwet luidt 24-uurseconomie in; De werknemer wordt ingezet als klapstoeltje’, *NRC*, 22 februari 1995

<sup>173</sup> Stichting van de Arbeid, *Een Nieuwe Koers, agenda voor het cao-overleg 1994 in het perspectief van de middellange termijn*, publicatienummer 9/93 (Den Haag 1993)

<sup>174</sup> SER, *het arbeidsreglement; het instemmingsrecht van de OR*, publicatienummer 6/94 (Den Haag 1994), p. 96

<sup>175</sup> SER, *het arbeidsreglement; het instemmingsrecht van de OR*, publicatienummer 6/94 (Den Haag 1994), p. 55-60

<sup>176</sup> SER, *het arbeidsreglement; het instemmingsrecht van de OR*, publicatienummer 6/94 (Den Haag 1994), p. 102

<sup>177</sup> SER, *het arbeidsreglement; het instemmingsrecht van de OR*, publicatienummer 6/94 (Den Haag 1994), p. 107

<sup>178</sup> SER, *Aanpassing van de Wet op de ondernemingsraden*, publicatienummer 03/12 (Den Haag 2012), p. 23-24

gebruik van kan maken, naast de reeds bekende institutionele benadering die de cao vormt.<sup>179</sup> De OR krijgt op deze manier als speler op het gebied van onderhandeling over de primaire arbeidsvoorwaarden een formele plek.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> A.M. Lutmer-Kat, 'Automatische doorwerking van met de OR overeengekomen (arbeidsvoorwaarden)-regelingen', *Sociaal Recht*, (1996),, p. 68.

<sup>180</sup> E. Koot-van der Putte, collectieve arbeidsvoorwaarden en individuele contractsvrijheid, (proefschrift Arbeidsrecht, Amsterdam 2007), p. 220-221

## 4. Shell Nederland – zeggenschap over het pensioen

### 4.1 Debat over pensioenfondsen en een overstap naar de middelloonregeling

Al vanaf de jaren negentig vindt er in Nederland een discussie plaats over het overstappen van een eindloon- naar een middelloonregeling. Zo wordt in het rapport “Fiscale behandeling pensioenen”, dat op 1 september 1995 aan de Tweede Kamer wordt aangeboden, al een overstap naar een middelloonregeling aanbevolen.<sup>181</sup> Ten tijde van dit rapport draait de Nederlandse economie nog op volle toeren, en zien de pensioenfondsen hun vermogen hard groeien. De hoge rendementen maken dat de sociale partners en pensioenfondsen niet inzetten op een omschakeling naar een middelloonregeling maar juist op het verlagen van de premies. Alle deelnemers aan de pensioenfondsen profiteren hier direct van. Maar wanneer de economie begin 2000 plotseling in elkaar zakt, blijkt dat de pensioenfondsen plots wel erg weinig geld binnen krijgen. De premies moeten weer omhoog, maar ook gaat de aandacht nu uit naar de omschakeling van pensioen op basis van een eindloon- naar een middelloonregeling. In een eindloonregeling bepaalt namelijk je laatste loon de hoogte van je pensioenuitkering, terwijl bij een middelloonregeling je gemiddelde salaris de basis voor je pensioenuitkering vormt. Dit maakt dat de pensioenfondsen gemiddeld een lager bedrag uit hoeven keren.<sup>182</sup> Met de economische crisis op hun netvlies bereiken de sociale partners in de pensioenkamer dan toch een akkoord rondom de invoering van het middelloonstelsel.<sup>183</sup> Een flink aantal pensioenfondsen schakelt rond 2004 daarop over op de middelloon regeling, waaronder ook de grote fondsen als het ABP, Zorg en Welzijn, PMT, PME en Bpf Bouw.

Daarmee wordt het aantal medewerkers dat nog onder een eindloonregeling valt heel klein.<sup>184</sup> Voor de medewerkers van Shell Nederland, die onder een eigen ondernemingspensioenfonds vallen, blijft de eindloonregeling echter gehandhaafd. Shell Nederland houdt nog vast aan het idee dat de eindloonregeling past in het verzorgingsconcept, of zoals Van Wachem, president-directeur van de Koninklijke Shell-groep, in zijn tijd zei: ‘om na pensionering de bereikte levensstandaard bij pensionering voort te kunnen zetten’.<sup>185</sup> Tot in 2008 opnieuw een financiële crisis uitbreekt en de olieprijs in een paar maanden met bijna 80% daalt.<sup>186</sup> Omdat dit de winst van Shell enorm drukt wordt er flink in de kosten gesneden. De riant eindloonregeling komt hierbij ook aan bod. De directie besluit dat de bestaande eindloonregeling beschikbaar blijft voor de huidige medewerkers, maar voor toekomstige medewerkers een middelloonregeling gaat gelden.<sup>187</sup> Shell Nederland geeft hier vorm aan door een nieuw pensioenfonds op te richten. Omdat in 2013 de OR alleen instemmingsrecht heeft ten aanzien van de pensioenverzekering, en (nog) niet voor het ondernemingspensioenfonds, is Shell Nederland van mening dat de Centrale Ondernemingsraad (COR) in dit geval geen instemmingsrecht heeft. Ook het bestuur van het bestaande pensioenfonds heeft er niets over te zeggen, want het betreft niet ‘hun’ pensioenfonds. Noch worden de vakbonden

<sup>181</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 1994-1995, 24 328, nr. 1

<sup>182</sup> N. Visser, ‘Stille aardverschuivingen: veranderingen in het pensioenstelsel’, *Themabericht Kennis en Economisch Onderzoek* (2007) p.1-4

<sup>183</sup> Algemene Vereniging Schoolleiders, (versie 25 augustus 2005), <http://www.avsl.nl/artikelen/onspensioenvaneindloonnaarmiddelloon> (19-8-2016); Karel Berkhout, (versie 7-7-2013), [http://vorige.nrc.nl/dossiers/pensioenen/pensioenfondsen\\_finpos\\_2003/article1614169.ece/%60Stabieler\\_en\\_eerlijker\\_pensioen](http://vorige.nrc.nl/dossiers/pensioenen/pensioenfondsen_finpos_2003/article1614169.ece/%60Stabieler_en_eerlijker_pensioen) (19-8-2016)

<sup>184</sup> Wilma van Hoeflaken, (versie 29-5-2004), [http://vorige.nrc.nl/dossiers/pensioenen/het\\_pensioen/article1622703.ece/Een\\_eerlijk\\_pensioen](http://vorige.nrc.nl/dossiers/pensioenen/het_pensioen/article1622703.ece/Een_eerlijk_pensioen) (26-8-2016)

<sup>185</sup> G.M.M. van Bussel, *Organiseren van pensioen. Een integrale benadering*. (Rosmalen 1997) p. 137

<sup>186</sup> Alexandra Dumitru, (versie 2-4-2015), <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/april/de-duikvlucht-van-de-olieprijzen-een-kijkje-achter-de-schermen/> (26-8-2016)

<sup>187</sup> D. Bremmer, ‘Shell blijft goede werkgever’, *Dagblad van het Noorden*, 23-4-2016

er bij betrokken, zo legt Shell Nederland in een brief aan de staatssecretaris van Sociale Zaken uit: de cao's van Shell Nederland gelden maar voor een beperkt deel van de deelnemers van de pensioenregeling en daarom is de cao niet het juiste instrument voor het vormgeven van de pensioenregeling.<sup>188</sup> Kortom, Shell Nederland heeft een manier gevonden om eenzijdig een belangrijke arbeidsvoorwaarde te wijzigen. Dit doet een hoop stof opwaaien: vakorganisaties en volksvertegenwoordigers zijn verontwaardigd over de handelswijze van Shell Nederland. Zo stelt Egbert Schellenberg van FNV Bondgenoten: "met deze handelswijze legt Shell alle risico's over het toekomstige pensioen bij de werknemer, stelt eenzijdig de voorwaarden vast en ontnemt werknemers de zeggenschap over 20 tot 30 procent van hun arbeidsvoorwaarden, waar in de regel één tot twee dagen per week voor moet worden gewerkt"<sup>189</sup> Toch vechten de vakbonden het besluit niet aan, omdat het om het pensioen van toekomstige medewerkers gaat en daar staken de huidige medewerkers niet voor.<sup>190</sup> Tegelijk volgen een aantal grote ondernemingen de ontwikkelingen met veel interesse.. Een aantal vakorganisaties sturen daarop de Tweede Kamer een brandbrief met het verzoek de maas in de wet te dichten.<sup>191</sup> Ondertussen vraagt Jetta Klijnsma, staatssecretaris van Sociale Zaken, Shell Nederland weer in gesprek te treden met de eigen COR. Shell Nederland antwoordt dat de COR ondertussen juridische stappen onderneemt tegen de gebeurtenissen, en dat het oordeel van de rechter eerst wordt afgewacht.<sup>192</sup> Overigens doet de COR van Shell Nederland dit te laat: de termijn om in bezwaar te gaan was ondertussen verstreken.<sup>193</sup> De COR van Shell Nederland pleit daarna bij de staatssecretaris van Sociale Zaken de medezeggenschap rondom pensioenen uit te breiden.<sup>194</sup>

## **4.2 De mazen in de wet**

### **4.2.1 Hoe de mazen in de wet zijn ontstaan**

Tot het moment dat de hierboven beschreven Shell-casus zich voordoet is het algemeen geaccepteerd dat de OR een beperkte rol speelt rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen. De Shell-casus maakt echter inzichtelijk dat wanneer een pensioenovereenkomst wordt ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds, de vakorganisaties, met de cao als belangrijkste instrument, vanwege de ontbrekende representativiteit niet als de juiste partner beschouwd worden. Tegelijk is medezeggenschap via de OR, op het moment dat de Shell-casus speelt, nog grotendeels uitgesloten op basis van de WOR. De keuze om de OR een heel beperkte rol toe te kennen rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen is per de WOR van 1971 verankerd in de wet.<sup>195</sup> In 1975 beargumenteerde de regering de keuze om de OR een heel beperkte rol toe te kennen rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen als volgt: de OR dient geen rol te hebben, omdat besluiten rondom de pensioenregeling besluiten van de besturen van deze pensioenfonds- en dus geen ondernemersbesluiten zijn.<sup>196</sup> De SER sloot zich hierbij aan en voegde daaraan toe dat een mogelijk

<sup>188</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 2013-2014, 32 043, nr. 176

<sup>189</sup> FNV, (versie 21-5-2013), <https://ww.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/procesindustrie/offshore/nam/nieuws/606440-shell-negeert-medewerkers-bij-verandering-pensioenregeling/>, (26-8-2016)

<sup>190</sup> Laura van Baars, (versie 22-5-2013), <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/article/detail/3445054/2013/05/22/FNV-boos-over-nieuw-pensioen-bij-Shell.dhtml> (26-8-2016)

<sup>191</sup> Thérèse Schets, Arend van Wijngaarden, Reinier Castelein, (versie onbekend) <http://www.slideshare.net/Vakbond/brief-tweede-kamer-over-pensioenen-shell/> (26-8-2016)

<sup>192</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 2013-2014, 32 043, nr. 176

<sup>193</sup> Rechtbank 's-Gravenhage, 7-4-2014, JAR 2014/111 (Shell Nederland)

<sup>194</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 2013-2014, 32 043, nr. 176

<sup>195</sup> Wet van 28 januari 1971, *Stb.* 1971, p. 23

<sup>196</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 1975-1976, 13 954, nr. 6, p. 38

instemmingsrecht van de OR, in combinatie met de inspraak die medewerkers hebben via het bestuur of deelnemersraad van het pensioenfonds, dubbelop zou zijn.<sup>197</sup>

#### 4.2.2 Hoe de mazen in de wet gedicht worden

Nu uit de Shell-casus blijkt dat deze keuze toch een lacune in de medezeggenschap veroorzaakt, wil de politiek het gat graag dichten. Kamerlid Omtzigt maakt hierbij de keuze om in 2013 een amendement op artikel 27 WOR in te dienen.<sup>198</sup> Dit doet Omtzigt met de Shell casus als belangrijkste aanleiding voor zijn keuze in het achterhoofd: de vakbond, met de cao als voornaamste instrument, wordt door de directie niet de juiste onderhandelingspartner inzake pensioen geacht en tegelijk vraagt de COR om een uitbreiding van de eigen inspraak rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen. Het amendement van Omtzigt voegt een nieuw lid (lid 7) aan artikel 27 WOR toe. Dit lid luidt<sup>199</sup>:

‘De ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit:

- a. tot vaststelling of intrekking van een pensioenovereenkomst die wordt ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds als bedoeld in artikel 1 van de Pensioenwet;
- b. tot vaststelling of intrekking van een pensioenovereenkomst die wordt ondergebracht bij een niet verplicht bedrijfstakpensioenfonds
- c. tot vaststelling of intrekking van een pensioenovereenkomst bij een verplicht gesteld bedrijfstakpensioenfonds als bedoeld in artikel 1 van de Pensioenwet, voor het deel van de pensioenovereenkomst dat niet verplicht door dat bedrijfstakpensioenfonds hoeft te worden uitgevoerd.’

Met dit amendement beoogt Omtzigt op een aantal punten verbetering: de amendementen zorgen ervoor dat de OR instemmingsrecht krijgt bij de totstandkoming van een pensioenovereenkomst die onder een ondernemingspensioenfonds komt te vallen. Het amendement geeft daarnaast de OR ook instemmingsrecht bij niet verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfondsen. Tot slot geeft het amendement de OR instemmingsrecht over voorgenomen besluiten van de werkgever die deelneemt aan een verplicht gestelde pensioenregeling.<sup>200</sup> Het eenzijdig in het leven roepen van een ondernemingspensioenfonds zoals Shell Nederland dat deed kan dus niet meer: de OR moet nu instemming verlenen. Staatssecretaris Jetta Klijnsma laat vervolgens in 2014 weten van mening te zijn dat hiermee nog niet alle mazen in de wet zijn gedicht: er mist nog medezeggenschap rondom de wijziging van pensioenregelingen. Om deze leemte te vullen stelt Klijnsma twee zaken voor<sup>201</sup>:

1. ‘de differentiatie van het instemmingsrecht naar soort pensioenuitvoerder te laten vervallen’, en;
2. ‘lid 1 van artikel 27 WOR een algemene strekking geven, zodat de werkgever instemming nodig heeft bij ieder voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van een pensioenregeling, ongeacht de pensioenuitvoerder’

<sup>197</sup> SER, *advies over taak, samenstelling en bevoegdheden van ondernemingsraden*, publicatienummer 14/75, (Den Haag 1975), p. 27

<sup>198</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 2012-2013, 33 182, nr. 38, 48 en 49. Overigens is in het verband met de lacunes in de medezeggenschap door Kamerlid Omtzigt ook gekeken naar de instemmingsrechten van de OR in de Pensioenwet en de ‘Wet versterking bestuur pensioenfondsen, maar dit vindt niet zijn oorsprong in de Shell-casus.

<sup>199</sup> Wet van 10 juli 2013, *Stb.* 2013, p. 302.

<sup>200</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 2012-2013, 33 182, nr. 49

<sup>201</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 2013-2014, 33 182, nr. 54

Zo krijgt de OR over de volle breedte van de arbeidsvoorwaarde pensioen formeel instemmingsrecht. De staatssecretaris verzoekt vervolgens de SER haar over deze voorgestelde aanpassing van de WOR te adviseren, waarop de SER, in tegenstelling tot het advies wat de SER in 1975 uitbracht, op 17 juni 2014 laat weten de mening van Klijnsma te delen dat de OR instemmingsrecht moet krijgen over de vaststelling, wijziging of intrekking van een pensioenregeling, ongeacht de pensioenuitvoerder, en geeft een aantal aanbevelingen over hoe dit verder te verwerken in de WOR.<sup>202</sup> Dit leidt tot het indienen van het wetsvoorstel tot 'Wijziging van de Wet op de ondernemingsraden en Pensioenwet in verband met de bevoegdheden van de ondernemingsraad inzake de arbeidsvoorwaarde pensioen', waarop de leden van de Tweede Kamerfracties nog eenmaal hun vragen kunnen stellen bij het voorstel. Zo stellen de leden van de VVD-fractie dat het goed is dat 'afspraken over arbeidsvoorwaarden op het niveau worden gemaakt waar daar de meeste behoefte aan is', en vragen ze zich af 'waarom de regering er niet voor heeft gekozen om de afspraken tussen sociale partners subsidiair te verklaren aan de op maatwerk gerichte afspraken in de OR' en of deze uitzondering nog wel verdedigbaar is wanneer de representatiegraad van werknemersorganisaties sterk terugloopt?'<sup>203</sup> De staatssecretaris antwoordt hierop dat de reikwijdte van de WOR rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen is begrensd volgens de systematiek die voor alle arbeidsvoorwaarden geldt: waar het al is geregeld via cao heeft de OR geen instemmingsrecht.<sup>204</sup> Op 4 juli 2016 worden de mazen in de medezeggenschap rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen dan eindelijk gedicht, door de WOR (en waar het raakt ook de Pensioenwet) te wijzigen. Hierbij wordt het voorstel van staatssecretaris Klijnsma gehandhaafd.<sup>205</sup> Wel blijft,, conform artikel 27 lid 3 WOR, het subsidiaire karakter van het instemmingsrecht van de OR gelden: als er afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in een cao, dan vervalt het instemmingsrecht van de OR. Daarnaast blijft de uitvoering van de pensioenregeling in beginsel buiten het bereik van het instemmingsrecht, want hiervoor is het pensioenbestuur verantwoordelijk.<sup>206</sup>

Om een conclusie te kunnen trekken met betrekking tot de keuze voor het dichten van de leemte via OR of vakbond moet niet alleen de Shell-casus worden beschouwd. Ook moet in de afweging meegenomen worden of pensioen een primaire of secundaire arbeidsvoorwaarde is, want dit bepaalt in hoeverre de OR zich mogelijkerwijs versterkt ten koste van de macht van de vakbond: de primaire arbeidsvoorwaarden zijn immers traditioneel het onderhandelingssterrein van de vakbonden. Hierop dan juist de OR versterken zou een verschuiving in terrein, en daarmee in de machtsbalans kunnen betekenen. Hoe zeer pensioen zich, als een vorm van uitgesteld loon, op de grens bevindt tussen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarde blijkt wel uit de uitspraken in de zaak die de OR van Stena Line in 2013 tegen Stena Line B.V. aanspant. In deze zaak staat de vraag centraal of voor wijziging van de pensioengrondslag de instemming van de OR vereist is. In de uitspraak volgt het Hof de gedachtegang van de SER: 'in de praktijk wordt de pensioenvoorziening gezien als een primaire arbeidsvoorwaarde.'<sup>207</sup> 'Maar zolang de wet expliciet refereert aan (een instemmingsrecht omtrent besluitvorming over) een regeling betreffende een pensioenverzekering, behoudt de OR evenwel uiteraard ten aanzien van vaststelling, wijziging of intrekking van een regeling op dit gebied een instemmingsrecht.'<sup>208</sup> De wetgever heeft een bewuste keuze gemaakt om

<sup>202</sup> SER, *Ontwerpadvies Instemmingsrecht OR over de arbeidsvoorwaarde pensioen*, publicatienummer 5/14 (Den Haag 2014)

<sup>203</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, Vergaderjaar 2015-2016, 34 378, nr. 4

<sup>204</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, Vergaderjaar 2015-2016, 34 378, nr. 5

<sup>205</sup> Wet van 22 juni 2016, *Stb.* 2016, p. 249

<sup>206</sup> *Tweede Kamer der Staten Generaal*, vergaderjaar 2015/2016, 34 378, nr. 4; Wet van 22 juni 2016, *stb.* 2016, p. 249

<sup>207</sup> SER, *het arbeidsreglement; het instemmingsrecht van de OR*, publicatienummer 6/94 (Den Haag 1994), p. 37

<sup>208</sup> Hoge Raad 's-Gravenhage, 24-1-2014, *JAR* 2014/54 (Stenaline)



pensioen, dat in de vorm van uitgesteld loon eigenlijk als een primaire arbeidsvoorwaarde wordt gezien, te beschouwen als secundaire arbeidsvoorwaarde juist opdat de ondernemingsraad een instemmingsrecht zou hebben.<sup>209</sup> Door pensioen als secundaire arbeidsvoorwaarde te beschouwen komt de OR in positie op de arbeidsvoorwaarde pensioen. Door vervolgens via amendementen op de WOR de positie van de OR verder te versterken op de arbeidsvoorwaarde pensioen, wordt de OR sluipenderwijs nog verder in positie gebracht op het terrein dat feitelijk de vakbonden zou moeten toebehoren. De woorden die de heer Omtzigt spreekt op 2 juni 2016, bij de opening van de algemene beraadslaging over het wetsvoorstel, onderstrepen nog eens het belang van het al dan niet hebben van inspraak op de arbeidsvoorwaarde pensioen: ‘pensioen is eigenlijk de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde. Zo je het niet de belangrijkste vindt, dan is het in ieder geval in de gemiddelde cao de kostbaarste. Als de OR hierover geen medezeggenschap zou hebben, waarom zou hij dan überhaupt bestaan, denk ik soms.’<sup>210</sup>

### 4.3 Conclusie

Door de Shell-casus wordt de politiek zich bewust van een aantal lacunes in de medezeggenschap van werknemers rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen. De wetgever kiest ervoor het gat te dichten door de OR meer macht te geven rondom pensioenen. Hierbij wordt de bewuste keuze gemaakt om pensioen als een secundaire arbeidsvoorwaarde te zien, terwijl er veel voor te zeggen is om het als een primaire arbeidsvoorwaarde aan te merken. Aan de andere kant blijft de macht van de OR rondom pensioenen beperkt door het subsidiaire karakter: het grootste deel van de werknemers valt onder een pensioenregeling die bij cao wordt overeengekomen, en dan ligt het primaat bij de vakbonden en heeft de OR dus geen instemmingsrecht.<sup>211</sup> Tegelijk wordt in hoofdstuk 3 al duidelijk dat het primaat volgens wetgeving bij de vakbonden mag liggen, maar dat dit niet altijd garandeert dat de vakbonden hiermee de betrokken partner zijn: een ondernemingsvakbond of zelfs de OR heeft in een aantal gevallen de ruimte gekregen om de cao onderhandelingen te voeren, ook al had de wetgever dit oorspronkelijk niet voor ogen. Hoe sterk het subsidiaire karakter de vakbonden beschermt tegen concurrentie van de OR is dan nog maar de vraag. Daarbij laat onderzoek naar vakbondsmacht op het pensioengebied zien dat vakbonden voor hun invloed sterk afhankelijk zijn van de institutionele macht die ze hebben en dat deze institutionele macht voortvloeit uit het besluitvormingssysteem, of *business system*: het kan zijn dat er veel met de vakbonden wordt samengewerkt, en dat geeft de vakbonden macht, maar het kan ook zijn dat de vakbonden maar weinig bij beslissingen betrokken worden.<sup>212</sup> Wanneer de overheid er dan voor kiest om een andere actor binnen het spel te versterken, zoals in dit geval de OR op de arbeidsvoorwaarde pensioen, ontstaan er alternatieven voor samenwerking met de vakbond: het potent van de OR wordt groter ten koste van het potent van de vakbonden.

Kortom: gezien de korte termijn die verstreken is sinds de verruiming van de medezeggenschap van de OR op de arbeidsvoorwaarde pensioen, zijn de gevolgen van de verruiming nog niet terug te zien in de praktijk. Maar dat de OR op de arbeidsvoorwaarde pensioen meer macht heeft gekregen is duidelijk. Ook is duidelijk dat, als de OR gebruik gaat maken van de ruimere bevoegdheden, dit betekent dat ergens anders deze invloed niet meer genomen kan worden. Zo schuift de OR

<sup>209</sup> Hoge Raad 's-Gravenhage, 24-1-2014, JAR 2014/54, lid 3.4.2

<sup>210</sup> Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 2015/2016, 34 378, nr. 91, item 10

<sup>211</sup> SER, *Instemmingsrecht OR over arbeidsvoorwaarde pensioen*, publicatienummer 05/14 (Den Haag 2014)

<sup>212</sup> B. de Jonge, *De rol van vakbondsmacht in de mate van bezuinigingen op pensioenen. De invloed van institutionele macht en representatieve macht* (Scriptie Arbeid, Organisatie & Management, Rotterdam 2013) p. 7, 24

sluipenderwijs dichtertegen het terrein van de vakbond aan: de potentie van de OR wordt hier groter ten koste van de potentie van de vakbonden.

## 5. Conclusie

In deze scriptie heb ik onderzocht of sinds het intreden van de neoliberalisering in Nederland vanaf 1980 de ondernemingsraad meer macht heeft verworven en of dat ten koste is gegaan van de macht van de vakbond. Ik heb eerst bekeken of de aanpassing van de WOR in 1979 de macht van de OR dusdanig heeft uitgebreid, dat de OR zich terrein kan toe-eigenen wat traditioneel tot de core-business van de vakbond behoort: reorganisaties, het sociaal plan en de arbeidsvoorwaarden. Onderzoek naar het bedrijf Proost & Brandt – een bedrijf in de grafische sector waar de vakbonden traditioneel sterk aanwezig zijn – rond deze tijd laat zien dat dit gebeurt: de OR groeit in de jaren tachtig in haar rol en invloed. Mede door de WOR van 1979 pakt en krijgt de OR meer invloed op het gebied van ondernemersbeleid, ondernemersbesluiten en de arbeidsvoorwaarden. Dit is bijvoorbeeld terug te zien aan de reorganisatie van de papierhandel in 1983, waarbij de directie met de OR onderhandelt en de OR een flink aantal arbeidsplaatsen weet te behouden. Ook op het gebied van sociaal beleid, huisvesting en de topstructuur verschaft de OR zich na de wijziging van de WOR een stevige positie. Maar bovenal maakt de positie die de OR verkrijgt op het gebied van primaire arbeidsvoorwaarden duidelijk dat de aanpassing van de WOR in 1979 de OR dusdanig in positie heeft gebracht dat de OR het terrein van de vakbond kan betreden: de OR bemoeit zich met de beloningsstructuur, de wijze waarop het loon wordt uitbetaald, winstdeling, is de onderhandelingspartner voor de directie bij een matiging van de loonstijging en onderhandelt met de directie over arbeidstijdverkorting. Met de WOR van 1979 lijkt daarbij de houding van de vakbonden veranderd: waar de vakbonden in 1977 nog een kort geding aanspannen tegen een reorganisatie die door de directie en OR zijn vormgegeven, laten de vakbonden na de wijziging van de WOR niet meer van zich horen. Zelfs niet wanneer de OR zich met de cao bemoeit. De gebeurtenissen bij Proost & Brandt tonen dus aan dat de grotere ruimte die de OR sinds de WOR van 1979 geniet en gebruikt, ook terrein betreft dat daarvoor nog de vakbonden toekwam.

De volgende cases die ik heb onderzocht spelen zich een jaar of tien later, rond 1990 af. Deze cases betreffen ondernemingen waar een behoefte aan- en tendens naar decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg speelt. Ik heb gekeken of de ondernemers er in slagen om de cao-onderhandelingen, waar de vakbonden het primaat op hebben, toch te kunnen voeren op ondernemingsniveau door de grenzen van de wet op te zoeken. Ten eerste is daar Swiss Bank, die in het eigen personeel een representatieve onderhandelingspartner ziet en daarnaast de ruimte zoekt om het personeel meer te bieden dan de standaard cao voor het bankwezen. Hierop richt Swiss Bank een ondernemingsvakbond op, maar de minister vertrouwt het niet omdat de vakbond is opgericht op initiatief van de werkgever. Dit is voor de minister voldoende reden om dispensatie van de standaard cao voor het bankwezen te weigeren. Dan Grabowski & Poort, waar de ondernemer in de vorm van de OR wederom in het eigen personeel zijn onderhandelingspartner zoekt. Ditmaal omdat maar een zeer beperkt deel van de werknemers lid is van de vakbond. De vakbonden zijn hier echter niet blij mee, en brengen het voor de rechter, die concludeert dat uit de wetsgeschiedenis van de WOR niet blijkt dat de OR onbevoegd is om te onderhandelen over primaire arbeidsvoorwaarden, ook al was het uitgangspunt van de wetgever dat dit toebehoort aan de vakbonden. Nu bestaat er plots jurisprudentie: een ondernemer mag met zowel vakbond als ook de OR tot een cao komen. Vervolgens IKEA, wat al een jaar of tien met de eigen OR onderhandelt over de arbeidsvoorwaarden als IKEA hierop wordt aangesproken door de minister, mede omdat er sprake is van een algemeen verbindend verklaarde cao voor de sector waarin IKEA zich bevindt. IKEA overweegt de mogelijkheden en besluit een ondernemingsvakbond op te richten, waarbij ze heel scherp letten op

de factoren die bepalen of de ondernemingsvakbond de onderhandelingspartner mag zijn: de ondernemingsvakbond wordt door een notaris volledig rechtsbevoegd neergezet, door onder andere de bevoegdheid tot het aangaan van collectieve arbeidsovereenkomsten in de statuten op te nemen. Daarnaast wordt de huisbond strikt gescheiden van de OR om de onafhankelijkheid te benadrukken. Dit geeft voldoende ruimte om gedispenseerd te worden en de IKEA-cao in te laten gaan. Voor de vakbonden betekent dit een verlies: de organisatieoverstijgende vakbonden hebben formeel niet langer het monopolie op onderhandeling over de primaire arbeidsvoorwaarden en afsluiten van een cao. Tot slot is daar de ondernemer Gaggenau, die probeert of hij, door zich te beroepen op drie-kwart dwingend recht, met een ondernemings-cao onder de avv-cao uit kan komen. De kantonrechter meent dat het drie-kwart dwingend recht hier niet voor bedoeld is. De rechter verwijst hierbij naar het ILO-verdrag, wat bepaalt dat dispensatie van een avv-cao niet kan als deze niet tot stand is gekomen tussen een onafhankelijke werknemersvereniging en de werkgever. Dit betekent concreet dat een werknemersorganisatie niet mag worden opgericht door de werkgever, niet (financieel) ondersteund worden door- en niet onder leiding staan van de werkgever. Ook al waren niet alle pogingen succesvol, wordt – terugkijkend op de vier cases - wel duidelijk dat ook een OR of huisbond aan alle voorwaarden kan voldoen die worden gesteld: de onderhandelingspartner moet per notariële akte zijn opgericht, het mogen onderhandelen over primaire arbeidsvoorwaarden moet in de statuten zijn opgenomen en het moet een onafhankelijke onderhandelingspartner zijn. Eigenlijk gelden hier dezelfde regels als voor een ‘normale’ vakbond. Kortom, de wetgevende en rechtsprekende macht, die het institutionele speelveld grotendeels bepalen, hebben in principe geen probleem met de OR als onderhandelingspartner voor de primaire arbeidsvoorwaarden op ondernemingsniveau. De vier cases tonen zo dat de vakbond het monopolie op de onderhandelingen over primaire arbeidsvoorwaarden verloren heeft en nu formeel moet delen met de OR.

De laatste case, waarin Shell Nederland en de arbeidsvoorwaarde pensioen centraal staan, speelt heel recent: tussen 2013 en 2016. Wanneer Shell Nederland in 2013 een nieuw ondernemingspensioenfonds opricht en de werknemersvertegenwoordigers daarbij op geen enkele manier medezeggenschap hebben, wordt duidelijk dat er een gat te dichten is. Hoewel de arbeidsvoorwaarde pensioen, als een vorm van uitgesteld loon, praktisch te beschouwen is als een primaire arbeidsvoorwaarde, kiest de wetgever toch heel bewust om pensioen te beschouwen als secundaire arbeidsvoorwaarde opdat de arbeidsvoorwaarde pensioen binnen de invloed van de OR komt en blijft. De wetgever kiest ervoor de macht van de OR op de arbeidsvoorwaarde pensioen uit te breiden door middel van een aantal amendementen op de WOR, om zo de lacune in de medezeggenschap weg te nemen. Dit neemt natuurlijk het primaat van de cao over OR-afspraken niet weg. Tegelijk is in de cases Swiss Bank, Grabowski & Poort, IKEA en Gaggenau al duidelijk geworden dat het primaat met de cao bij de vakbonden mag liggen, maar dat dit niet altijd garandeert dat de vakbonden hiermee aan tafel bij de werkgevers komen: een ondernemingsvakbond of zelfs de OR heeft al eerder de ruimte gekregen en benut om de cao onderhandelingen te voeren. Dat de overheid er in dit geval voor kiest om de OR te versterken op de arbeidsvoorwaarde pensioen, is dus wel degelijk een risico voor de machtspositie die de vakbond hierop heeft. Bovendien is aangetoond dat vakbonden voor hun invloed sterk afhankelijk zijn van de institutionele macht die ze hebben en dat deze institutionele macht voortvloeit uit het besluitvormingssysteem. Wanneer de overheid er dan voor kiest om de OR te versterken op de arbeidsvoorwaarde pensioen, ontstaat er op dit gebied een alternatief voor de vakbond waarmee de institutionele positie en daarmee de potentie van de vakbond wordt verzwakt.

Kortom, in eerste instantie is de OR vooral gegroeid op het gebied van de relatie tussen ondernemer en personeel, waar de OR traditioneel al een sterke positie had. Een flink stuk van de extra ruimte die de OR hierin heeft gekregen heeft zijn oorsprong in de aanpassing van de WOR van 1979. Maar ook op het gebied van de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden kwam de OR al iets meer in positie door de WOR van 1979, zo blijkt uit de casus Proost & Brandt. Dat het vervolgens een aantal ondernemers is gelukt om de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden niet te voeren met de vakbonden maar met de OR, zelfs daar waar het op rechtszaken aan is gekomen, toont aan dat de macht van de OR is toegenomen ten koste van de (potentiële) macht van de vakbonden. Bovendien blijkt uit de laatste casus dat ook de overheid, die toch de spelverdeler is binnen het *business system*, de positie van de OR verkiest te versterken. Zo groeit sinds het intreden van de neoliberalisering de institutionele macht van de OR dankzij de WOR van 1979, de jurisprudentie die ontstaat en de keuzes die de overheid maakt, ten koste van de institutionele macht van de vakbond. Wanneer deze ontwikkelingen op de denkbeeldige as tussen LME en CME worden geplaatst ontstaat een beeld van een verschuiving in de richting van het archetype 'LME', hoofdzakelijk omdat het sinds de WOR van 1979 normaler is geworden om de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden op het ondernemingsniveau te voeren. Tegelijkertijd toont het onderzoek dat de verschuiving op een zeer gecoördineerde wijze plaatsvindt: er wordt tussen de actoren flink overlegd over hoe met de veranderingen moet worden omgegaan, denk bijvoorbeeld aan de continue raadpleging van de SER. Maar belangrijker nog: hoewel er een lichte beweging naar LME plaatsvindt, wordt er stevast gekozen om te investeren in overleg en samenwerking tussen ondernemer en werknemers, alleen ligt het zwaartepunt op een steeds decentraler niveau.

Dat de Nederlandse markt zich meer richting een LME aan het ontwikkelen is, sinds het intreden van het neoliberalisme wordt dus bevestigd door de ontwikkelingen die in de voorgaande hoofdstukken aan bod zijn gekomen. Maar het Nederlandse *business system* doet dit op een gecoördineerde manier: er is een minder centraal gereguleerde CME ontstaan. Zo bevestigt het onderzoek in deze scriptie het beeld dat een aantal auteurs eerder hebben geschetst. Bijvoorbeeld het beeld dat Keetie Sluyterman schetst van Nederland als een CME die zich sinds grofweg 1980 richting een LME heeft bewogen.<sup>213</sup> Ook bevestigt het de conclusie van Jan Luiten van Zanden, die stelt dat de 'neoliberale hervormingen zijn ingebed in de bestaande, op consensus gerichte institutionele omgeving'.<sup>214</sup> Tot slot ontstaat uit dit onderzoek een beeld van een overheid die begeleidt en kaders stelt van een afstand en het echte overleg overlaat aan de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Dit bevestigt het beeld wat Erik Nijhof en Annette van den Berg schetsen: een overlegcultuur waar sprake is van gedecentraliseerde coördinatie.<sup>215</sup> Daarbij zien Nijhof en van den Berg een essentiële rol voor de vakbeweging in het Nederlandse overlegsysteem, waarbij de overige partners zich volgens Nijhof en van den Berg zeer hard zullen maken om de vakbeweging in positie te houden.<sup>216</sup> De resultaten van het onderzoek in deze scriptie suggereren echter iets anders: het is niet de vakbeweging wat zo belangrijk wordt gevonden, maar het gecoördineerde karakter. Als zich een kans voordoet om dit gecoördineerde karakter via andere kanalen zoals de OR toe doen gelden, dan wordt deze kans met beide handen gegrepen. Een verschuiving van de macht van vakbond naar OR ondermijnt dan niet zozeer het gecoördineerde karakter, maar bevestigt het juist. En zo wordt ook de werking van de *institutional complementarities* van Hall en Soskice bevestigd: het systeem, of

---

<sup>213</sup> Sluyterman, *kerende kansen*, p. 324

<sup>214</sup> van Zanden, *Een klein land in de 20e eeuw*, p. 244

<sup>215</sup> K.E. Sluyterman, (red.), *Varieties of Capitalism and Business History. The Dutch Case*, (Londen 2015), p. 31

<sup>216</sup> Nijhof en van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 72

cluster, heeft een eigen zwaartekracht, wat de boel bijeen houdt en zich in zijn soort probeert te versterken.

## Literatuurlijst

### Archiefbronnen:

- Katholiek Documentatie Centrum, Nijmegen, toegangsreferentie NOLE, Archief W.H. Nolens, Inventarisnummer 853, Vraagpunten betreffende bedrijfsorganisatie enz. door de Minister van Arbeid aan de Hogen Raad van Arbeid voorgelegd.
- Nationaal Archief, Den Haag, 2.19.103.01-7, Archief Verbond Nederlandse Werkgevers (VNW), inventarisnummer 7, Buitengewone algemene ledenvergadering 18 januari 1923.
- Stadsarchief Amsterdam, toegangsnummer 1246, archief van Proost en Brandt

### Artikelen:

- Aengenent, J.D.J., 'Het bedrijfsradenstelsel' *De Katholiek* (158), 149-165.
- ANP, 'FNV-bond gaat in kort geding tegen ingenieursbureau', *Reformatorisch Dagblad*, 16 april 1992, p. 7
- ANP, 'IKEA heeft eerste eigen cao', *Reformatorisch Dagblad*, 13 februari 1993, p. 8
- ANP, 'Overleg over cao IKEA afgebroken', *Leidse courant*, 22 december 1992, p. 6
- Bloemarts, J.C.M.G., 'Enige beschouwingen over de contracterende ondernemingsraad', *Sociaal Recht*, (1996), blz. 89
- Bomhoff, E.J. 'De gevestigde vakbonden', *NRC*, 4 januari 1993.
- Bremmer, D. 'Shell blijft goede werkgever', *Dagblad van het Noorden*, 23-4-2016
- Buevink, J., 'Oude geluiden uit de Treveszaal', *SER-bulletin* 11, (1 november 2002)
- Crouch, C. 'Models of Capitalism', *New Political Economy*, Vol. 10, No. 4 (2005) p. 452-454
- van Empel, F., 'Nieuwe arbeidstijdenwet luidt 24-uurseconomie in; De werknemer wordt ingezet als klapstoeltje', *NRC*, 22 februari 1995
- Grapperhaus, F.B.J. 'Legitimatie, legitimatie, legitimatie. Over werkgevers, gele vakbonden en Kamerleden', *Tijdschrift Recht en Arbeid*, 2011, p. 97
- Jaspers, A., M. Baltussen, 'de toekomst van het cao-recht', *Reeks vereniging voor Arbeidsrecht* nr. 39 (2011) p. 236
- de Laat, J.J.M., J.M. van Slooten, 'ILO Conventions 135 and 154 and Works Councils' Powers in Making an Agreement on Labour Conditions with the Company', in: Frans Pennings, Yvonne Konijn en Albertine Veldman, *Social Responsibility in Labour Relations. European and Comparative Perspectives*, (Alphen aan den Rijn 2008), p. 443-457
- Lutmer-Kat, A.M., 'Automatische doorwerking van met de OR overeengekomen (arbeidsvoorwaarden)-regelingen', *Sociaal Recht*, (1996), p. 68.
- Olbers, M.M., in 'Vakbond of ondernemingsraad?' in: C.J. Loonstra, H.W.M.A. Staal en W. Zeijlstra, *Arbeidsrecht en mensbeeld*, (Deventer 1996), 188.
- Santbergen, K., 'de ondernemingsraad als CAO-partij?' *Tijdschrift voor politieke economie* (1985) 9<sup>e</sup> jaargang nr.4, p. 84.
- Sprengers, L.C.J., 'Verhouding ondernemingsraad vakbonden: communicerende of concurrerende vaten?', in: *cao-recht in beweging* (Den Haag 2005) p. 59-102.
- ter Steege, D. e.a., 'Sociaaleconomische trends', *Statistisch kwartaalblad over arbeidsmarkt, sociale zekerheid en inkomen*, Den Haag, 4<sup>e</sup> kwartaal 2012, p. 9.
- Touwen, J., 'Varieties of capitalism, en de Nederlandse economie in de periode 1950-2000', *Tijdschrift voor sociale en economische geschiedenis* 3 (2006) nr. 1, p. 100, 103;
- van der Velden, S., 'Historie nuanceert beeld. Ook ondernemingsraden staken.' *Praktijkblad Ondernemingsraad* (2007) 10, p. 38
- Visser, N., 'Stille aardverschuivingen: veranderingen in het pensioenstelsel', *Themabericht Kennis en Economisch Onderzoek* (2007) p.1-4
- Werkgroep Economisch-Historisch Seminarium UvA, 'Medezeggenschap en conjunctuur in de jaren na de eerste wereldoorlog', *Tijdschrift voor Sociale Geschiedenis* 1:3 (1975), 288-290.
- Witt, M., 'China: What Variety of Capitalism?', *Faculty & Research Working Paper, INSEAD* (2010)
- Wobma, L. 'CAO, ondernemingsraad en huisbonden', *Solidariteit*, nummer 54 (maart 1993)

## Literatuur:

- Alberda, J.W., L.A. Donker en M. van der Goes van Naters, *Nieuwe Organen. Rapport tot nadere uitwerking van de artikelen 78 en 194 der grondwet uitgebracht door de commissie ingesteld door de SDAP* (Amsterdam 1931)
- Algra, M., *Wie zwijgt wordt niet gehoord* (Amsterdam 1989)
- Van den Bergh, G., *De medezeggenschap der arbeiders in de partikuliere onderneming* (Amsterdam, 1924)
- Bölger, B., *De organisatorische verhoudingen tusschen werkgevers en arbeiders* (Haarlem 1929)
- van Bottenburg, M. en H. Israëls, *Aan den arbeid! In de wandelgangen van de Stichting van de Arbeid, 1945-1995* (Amsterdam 1995)
- van der Bie, R. en P. Dehing, *Nationaal goed, feiten en cijfers over onze samenleving (ca.) 1800-1999* (Amsterdam, 1999)
- Bruggeman, J. en A.J.W. Camijn, *Ondernemers verbonden: 100 jaar centrale ondernemersorganisaties in Nederland* (Wormer 1999)
- van Bussel, G.M.M., *Organiseren van pensioen. Een integrale benadering.* (Rosmalen 1997)
- van Drongelen, J. en S.F.H. Jellinghaus, *Collectief Arbeidsrecht. Wet op de ondernemingsraden* (Zutphen 2008)
- Fase, W.J.P.M. en J. van Drongelen, *cao-recht: het recht met betrekking tot cao's en de verbindendverklaring en onverbindendverklaring van bepalingen ervan*, (Deventer 2004)
- Goodijk, R. en A.M. Sorge, *Maatwerk in overleg*, (Assen 2005)
- Hall, P.A. en D. Soskice, *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford 2001)
- van der Heijden, P.F., *Rood's Wet op de ondernemingsraden* (Deventer 2004)
- de Jonge, B., *De rol van vakbondsmacht in de mate van bezuinigingen op pensioenen. De invloed van institutionele macht en representatieve macht* (Scriptie Arbeid, Organisatie & Management, Rotterdam 2013)
- van het Kaar, R.H. en E. Smit., *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap. Een onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW* (Delft 2007)
- Koot-van der Putte, E., *Collectieve arbeidsvoorwaarden en individuele contractsvrijheid*, (proefschrift Arbeidsrecht, Amsterdam 2007)
- Leisink, P., *Structurering van arbeidsverhoudingen*, (Utrecht 1989)
- Lintsen, H., *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890. Deel VI. Techniek en samenleving* (Zutphen 1995)
- Looise, J.C. en F.G.M. de Lange, *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming. Eindrapport onderzoek ondernemingsraden*, (Nijmegen 1987)
- van Marken, J.C. en F.G. Waller, *De Nederlandse Gist- en Spiritus Fabriek, Instellingen in het belang van het personeel* (Leeuwarden 1890)
- van Meeuwen, J., *Lijden aan eenheid: katholieke arbeiders op zoek naar hun politiek recht (1897-1929)*, (Hilversum 1998)
- Nijhof, E. en A. van den Berg, *Het menselijk kapitaal. Sociaal ondernemersbeleid in Nederland* (Amsterdam 2012)
- Peer, H., *Arbeiders en ondernemers op de bres voor medezeggenschap* (deel 1 van Lezing in De Burcht, Amsterdam 2015)
- Peer, H., *Kunstbroeders of meubel-slaven. Uit de geschiedenis van de vakbeweging in de meubel- en houtsector* (Amsterdam 2002)
- Peer, H., *Vijftig jaar ondernemingsraad bij Verkade. Negentig jaar medezeggenschap*, (Amsterdam 2006)
- van Putten, W.M. *Menselijke achtergronden van de ondernemingsraad* (Bussum 1955)
- Roebroek, J.M. en M. Hertogh, *'De beschavende invloed des tijds'. Twee eeuwen sociale politiek, verzorgingsstaat en sociale zekerheid in Nederland* (Den Haag 1998)
- Schafrat, W.H.A., en A.J.H.M. Stierhout, *mens & werk, een kijk op personeelsbeleid*, (Houten 1993)
- SER, *Aanpassing van de Wet op de ondernemingsraden, publicatienummer 03/12* (Den Haag 2012)
- SER, *advies over taak, samenstelling en bevoegdheden van ondernemingsraden, publicatienummer 14/75*, (Den Haag 1975)



- SER, *het arbeidsreglement; het instemmingsrecht van de OR*, publicatienummer 6/94 (Den Haag 1994)
- SER, *Instemmingsrecht OR over arbeidsvoorwaarde pensioen*, publicatienummer 05/14 (Den Haag 2014)
- SER, *Knelpunten Wet op de ondernemingsraden*, publicatie nr. 7/92 (Den Haag 1992)
- SER, *Ontwerpadvies Instemmingsrecht OR over de arbeidsvoorwaarde pensioen*, publicatienummer 5/14 (Den Haag 2014)
- Sluyterman, K.E. (red), *Varieties of Capitalism and Business History. The Dutch Case* (Londen 2015)
- Sluyterman, K.E., *Kerende kansen, het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003)
- Sluyterman, K.E., *Winnen met papier. Vijftig jaar uit de 250-jarige geschiedenis van Proost en Brandt, 1942-1992* (Diemen 1992)
- Stichting van de Arbeid, *Een Nieuwe Koers, agenda voor het cao-overleg 1994 in het perspectief van de middellange termijn*, publicatienummer 9/93 (Den Haag 1993)
- Stichting van de Arbeid, *verslag van de werkzaamheden over het jaar 1988*, (Den Haag 1989)
- van den Tempel, J., (voorz.) e.a., *Bedrijfsorganisatie en medezeggenschap. Rapport uitgebracht door de commissie ingesteld door N.V.V. en S.D.A.P.* (Amsterdam 1923)
- van der Ven, F.J.H.M., *Economische en sociale opvattingen in Nederland. De Nederlandse volkshuishouding tussen twee wereldoorlogen* (Utrecht/Bussum 1948)
- Verburg, L.G., *Het territorium van de (Nederlandse) Ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven* (Deventer, 2007)
- Windmuller, J.P., C. de Galan en A.F. van Zweeden, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, (Utrecht 1983)
- Wirtz, M.S., *Collisie tussen cao's en mededingingsrecht*, (Proefschrift Arbeidsrecht en Sociaal Beleid, Utrecht 2006)
- van Zanden, J.L., *een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997)

#### Parlementaire stukken:

- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1975-1976, 13 954, nr. 6, p. 38
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1984-1985, 18 980, nr. 1-2
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1988-1989, 18 980, nr. 9, p. 2
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1994-1995, 24 328, nr. 1
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2012-2013, 33 182, nr. 38, 48 en 49
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2012-2013, 33 182, nr. 49
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2013-2014, 32 043, nr. 176
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2013-2014, 32 043, nr. 176
- Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2013-2014, 33 182, nr. 54
- Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 2015-2016, 34 378, nr. 4
- Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 2015-2016, 34 378, nr. 5
- Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 2015/2016, 34 378, nr. 91

#### Websites:

- Alexandra Dumitru, (versie 2-4-2015), <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/april/de-duikvlucht-van-de-olieprijzen-een-kijkje-achter-de-schermen/> (26-8-2016)
- Algemene Vereniging Schoolleiders, (versie 25 augustus 2005), <http://www.avv.nl/artikelen/onspensioenvaneindloonnaarmiddellood> (19-8-2016);
- Karel Berkhout, (versie 7-7-2013), [http://vorige.nrc.nl//dossiers/pensioenen/pensioenfondsen\\_finpos\\_2003/article1614169.ece/%60Stabieler\\_en\\_eerlijker\\_pensioen](http://vorige.nrc.nl//dossiers/pensioenen/pensioenfondsen_finpos_2003/article1614169.ece/%60Stabieler_en_eerlijker_pensioen) (19-8-2016)
- Bouwe Hijma, 'STORK, Dirk Willem' (versie 5-4-2014), <https://socialhistory.org/bwsa/biografie/stork> (25-8-2016)
- Elly Pool, 'De W.I.M. bestaat 20 jaar', (versie onbekend) <http://www.wiminfo.nl/nieuws/nid/56> (geraadpleegd op 24-4-2016)
- FNV, (versie 21-5-2013), <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/procesindustrie/offshore/nam/nieuws/606440-shell-negeert-medewerkers-bij-verandering-pensioenregeling/>, (26-8-2016)

- Gaggenau, 'Traditiegetrouw een stap vooruit', (versie onbekend) <http://www.gaggenau.com/nl/de-wereld-van-gaggenau/the-difference-is-gaggenau/history/traditiegetrouw-een-stap-vooruit> (26-8-2016)
- HR-kiosk, 'Arbeidsrecht (inleiding)', (versie 10-7-2016), <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsrecht/arbeidsrecht-inleiding>, (12-7-2016)
- HR-kiosk, 'Rechtspositie', (versie 21-2-2016), <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsrecht/uitzendarbeid/rechtspositie>, (26-8-2016)
- Laura van Baars, (versie 22-5-2013), <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/article/detail/3445054/2013/05/22/FNV-boos-over-nieuw-pensioen-bij-Shell.dhtml> (26-8-2016)
- Rico op den Kamp, 'HELDT, Bernardus Hermanus', (versie 10-2-2003), <https://socialhistory.org/bwsa/biografie/heldt> (25-8-2016)
- Staatscourant, 'nummer 84, jaargang 1996, 8553 (2 mei 1996)' (versie 2 mei 1996), <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-1996-84-CAO712.html> (25-8-2016)
- Stichting van de Arbeid, 'Geschiedenis' (versie onbekend), [www.stvda.nl/nl/stichting/geschiedenis.aspx](http://www.stvda.nl/nl/stichting/geschiedenis.aspx) (25-8-2016)
- Stichting VHV, 'Ontstaan eerste vakbonden' (versie 12-7-2016), <http://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/article/ontstaan-eerste-vakbonden.html> (25-8-2016)
- Thérèse Schets, Arend van Wijngaarden, Reinier Castelein, (versie onbekend) <http://www.slideshare.net/Vakbond/brief-tweede-kamer-over-pensioenen-shell/> (26-8-2016)
- W.I.M., 'Waarom de W.I.M.' (versie onbekend), <http://www.wiminfo.nl/Waarom-de-W-I-M-> (geraadpleegd op 6-8-2016, helaas is de originele brief niet terug te vinden)
- Wilma van Hoeflaken, (versie 29-5-2004), [http://vorige.nrc.nl//dossiers/pensioenen/het\\_pensioen/article1622703.ece/Een\\_eerlijk\\_pensioen](http://vorige.nrc.nl//dossiers/pensioenen/het_pensioen/article1622703.ece/Een_eerlijk_pensioen) (26-8-2016)

### Wetgeving:

- Artikel 2:27 BW
- Artikel 27 lid 3, WOR 1979.
- International Labour Organization-verdrag 98, artikel 2, lid 2
- Wet van 13 juli 1907, *Staatsblad* 1907, p. 193
- Wet van 24 december 1927, *Staatsblad* 1928, p. 19
- Wet van 25 mei 1937, *Staatsblad* 1937, p. 801
- Wet van 4 mei 1950, *Staatsblad* 1950, p. 174
- Wet van 28 januari 1971, *Staatsblad* 1971, p. 23
- Wet van 28 januari 1971, *Staatsblad* 1971, p. 54
- Wet van 8 april 1979, *Staatsblad* 1979, p. 229
- Wet van 22 juni 2016, *staatsblad* 2016, p. 249

### Rechtspraak:

- Hoge Raad 's-Gravenhage, 24-1-2014, *JAR* 2014/54 (Stenaline)
- Kantonrechter Utrecht 3 november 1994, *JAR* 1995/39 (Gaggenau)
- President Rechtbank 's-Gravenhage 19 mei 1992, *NJ* 1993, 342 (Grabowski & Poort).
- Rechtbank 's-Gravenhage, 7-4-2014, *JAR* 2014/111 (Shell Nederland)
- Rechtbank 's-Gravenhage, 19 mei 1992, *JAR* 1992/22 (Grabowksi)