



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Medezeggenschap

het ondergeschoven kindje

Tros, F.H.

Publication date

2024

Published in

De Mythekraker

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Tros, F. H. (2024). Medezeggenschap: het ondergeschoven kindje. In A. Strockmeijer (Ed.), *De Mythekraker: Liber Amicorum Paul de Beer* (pp. 44-53).

General rights

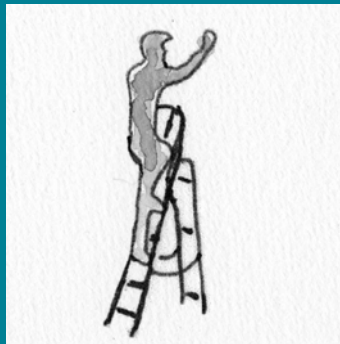
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

De mythekraker

Liber amicorum Paul de Beer



Redactie Anita Strockmeijer

De mythekraker

Liber amicorum Paul de Beer

Redactie Anita Strockmeijer

Uitgave ter ere van het bereiken van de wettelijke pensioenleeftijd van Paul de Beer, Henri Polak hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam bij het instituut AIAS-HSI, en directeur van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, De Burcht, in Amsterdam.

Oktober 2024

Redactie en samenstelling

Anita Strockmeijer

Design

Mark Goslinga

Figuren

Dea Croockewit

Printwerk

Raddraaier SSP Drukkers, Amsterdam sinds 1978

Dit liber amicorum is mogelijk gemaakt door financiering van AIAS-HSI

Alle rechten zijn voorbehouden. Niets van deze publicatie mag worden verveelvoudigd of openbaar worden gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s).

Inhoud

Voorwoord 5

Anita Strockmeijer

Thema Loopbaan

Paul de Beer bij het Sociaal en Cultureel Planbureau (1993-2001) 11

Cok Vrooman

De Burcht, het wetenschappelijk bureau voor de vakbeweging 15

Lisa Berntsen & Rein de Sauvage Nolting

Paul de Beer en AIAS: een multidisciplinaire duizendpoot 22

Maarten Keune

Thema Waarde van werk

De waarde van werk over de levensloop 27

Wieteke Conen

Van herkomstland naar waardeloos werk? Precaire arbeidsvoorwaarden en de gevolgen voor het welzijn van migrantenvrouwen 32

Wike Been, Roos van der Zwan & Janna Besamusca

Thema Arbeidsverhoudingen

Medezeggenschap: het ondergeschoven kindje 44

Frank Tros

Hoe zit het met 'personen die naar de aard van hun functie en werkzaamheden binnen de werkingsfeer van de cao vallen'? 54

Roy Poelstra & Evert Verhulp

Redt Europa het eroderende Poldermodel? 61

Maarten Keune

Over nut en noodzaak van de vakbeweging 66

Jelle Visser

Het roer in handen 85

Tuur Elzinga

Thema Minimumlonen

Het Onderste Kwart: van 1979 via 1995 naar 2021 94

Wiemer Salverda

WageIndicator, minimumlonen in 207 landen 104

Kea Tijdens

Thema Mythe kraker

Ode aan de mythe kraker 113

Monique Kremer

Pleitbezorger van de publieke zaak 115

Fabian Dekker

Thema Arbeidsmarkt

Het hervormingsmoeras op regionaal en ondernemingsniveau 121

Marc van der Meer

Arbeidsverhoudingen en sociale mobiliteit 135

Herman van de Werfhorst

De rol van begeleiding bij overgangen in het onderwijs 142

Trudie Schils

Functie elders. Baanzekerheid, werkzekerheid en inzetbaarheid. 148

Ferry Koster

Loonconservatisme, Parkinson en de wet van de opwaartse aanpassing of: kan Chatgpt onze arbeidstekorten oplossen? 156

Margo Trappenburg

Strengere regels voor klantmanagers? 165

Els Sol

Waarom in evaluaties niet altijd de goede vragen worden gesteld: de casus arbeidsmarktbeleid 178

Jos Mevissen

The Impact of Occupational Accidents on Small Enterprise Growth and Development: A Case Study of Automobile Artisans in Nigeria 183

Funmilayo Afolabi & Joke Haafkens

Thema Tijd

Determinanten van goede timing 193

Anita Strockmeijer

Gary Becker en de teloorgang van vrije tijd 196

Joop Hartog

Medezeggenschap: het ondergeschoven kindje

Frank Tros¹¹

1. De waarde medezeggenschap

Medezeggenschap komt er wat bekaaid af als onderwerp op het terrein van de arbeidsverhoudingen. Vakbonden, cao-onderhandelingen en stakingen krijgen meer wetenschappelijke aandacht dan ondernemingsraden en hun invloed in de besluitvorming binnen bedrijven. Ook in de praktijk zouden vakbonden medezeggenschap veel meer kunnen versterken dan ze nu doen. Toch heeft medezeggenschap veel waarde voor werknemers in de bedrijven. Zoals het recht om te klagen, een mening of idee te uiten, geïnformeerd te worden over veranderingen in de organisatie, mee te praten en mee te beslissen (democratisering) in de besluitvorming van het management dat gevolgen heeft voor het personeel en de kwaliteit van werk. Medezeggenschap heeft ook waarde voor werkgevers om draagvlak onder het personeel over het ondernemingsbeleid te organiseren en gebruik te maken van inzichten van werknemers om de bedrijfsvoering te verbeteren.

Wat zou Paul de Beer er van vinden? zo vraagt u zich misschien, samen met mij, af? Wel, als ik zijn publicaties zie, dan heeft Paul wel oog voor medezeggenschap en lees ik vooral positieve aspecten van medezeggenschap en ondernemingsraden. Een paar voorbeelden. In 2018 stelt Paul met Maarten: 'De wijziging van de WOR in 1979, waardoor de Ondernemingsraad (OR) meer bevoegdheden kreeg en de directeur van het bedrijf niet langer deel uitmaakte van de OR, was misschien de meest ingrijpende verandering in de naoorlogse instituties van het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen' (de Beer & Keune, 2018: 236).¹² In 2019 schrijft hij met Lisa dat de Belgische vakbonden meer zichtbaar aanwezig zijn op de werkvloer en voor jongeren,

¹¹ Frank Tros is senior onderzoeker bij AIAS-HSI.

¹² Deze stelling werd mede in de context gezet van de stabiliteit van andere instituties, zoals het cao-stelsel, maar het is op zichzelf, op het autonome terrein van de medezeggenschap, wel waar(devol).

mede omdat daar ieder vier jaar de vakbondsvertegenwoordigers in de OR gekozen worden op basis van de stemmen die medewerkers uitbrengen tijdens de 'sociale verkiezingen', een landelijk georganiseerde verkiezingsmoment voor medezeggenschapsorganen (de Beer & Berntsen, 2019: 271). In 2021 In het rapport 'Werkgeversmotieven voor flexibele arbeidsrelaties' schrijft Paul: 'Ondernemingsraden zijn vaak het beste in staat om in overleg met het management van het bedrijf of de instelling maatwerk-afspraken te maken over de inzet van en het personeelsbeleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten. OR-leden kennen immers vaak de situatie in hun bedrijf beter dan een vakbondsbestuurder die over de cao voor een gehele bedrijfstak onderhandelt (De Beer, 2021: 72). Tot slot hebben Paul en ik ook wel eens samen gewerkt, zoals in het rapport 'Bargaining for Productivity' waarin we concluderen dat de feitelijk bijdrage van ondernemingsraden op de productiviteit van bedrijven onduidelijk is, maar dat medezeggenschap vooral van waarde zou kunnen zijn in een 'high road'-strategie waarbij bedrijven en sectoren op kwaliteit concurreren (Tros & de Beer, 2017).

Om te proberen om toch nog iets aan het immense en excellente werk van Paul op het terrein van de arbeidsverhoudingen in Nederland toe te voegen (*wat niet makkelijk is!*), ga ik in dit hoofdstuk in op twee vragen. Ten eerste: wat zijn (in vergelijking met vakbonden) de machtsbronnen van ondernemingsraden en hoe staan die er voor? Ten tweede: is er geen reden is voor vakbonden en ondernemingsraden om meer met elkaar samen te werken, ondanks de traditie om die twee van elkaar te scheiden?

2. Machtsbronnen van de ondernemingsraden

In deze paragraaf ga ik - geïnspireerd door de 'power resource approach' zoals toegepast op vakbonden (Lévesque & Murray, 2010; Schmaltz et al., 2018) - verschillende machtsbronnen van de OR bij langs.

De eerste bron van macht is een *institutionele*. De wettelijke plicht van bedrijven met meer dan 50 werknemers om een OR in te stellen en de OR-rechten op informatie, advies en instemming inzake het ondernemingsbeleid vormen de kern van de macht van ondernemingsraden. Maar ook de bescherming van OR-leden dat zij niet kunnen worden ontslagen vanwege hun lidmaatschap of hun handelen in de ondernemingsraad en het recht van ondernemingsraden op allerlei faciliteiten, zoals scholing, zijn ingebed in de Wet op de

Ondernemingsraden (WOR). Met name wat betreft de instemmingsrechten in het personeels- en organisatiebeleid staan de Nederlandse ondernemingsraden, zelfs in vergelijking met de sterk ontwikkelde en internationaal meer bekende Duitse Betriebsräte, formeel sterk. In de praktijk is er wel een belangrijke begrenzing aan die institutionele macht. Ten eerste is het zo dat niet alle bedrijven in Nederland een OR hebben. In 2023 ligt de gemiddelde nalevingspercentage op 69 procent van de vestigingen met vijftig werknemers of meer (SEO, 2023). Dat ligt op hetzelfde niveau dan in 2017, maar wel wat lager dan daarvoor.¹³ Met name grotere bedrijven kennen een OR: 90% onder de bedrijven met meer dan 200 werknemers tegenover 58% van de bedrijven tussen 50-100. Er zijn ook weerbarstige sectorale verschillen. Het huidige nalevingspercentage loopt uiteen van rond de 50 procent in transport, handel, horeca, reparatie en de bouwsector tot meer dan 70 procent in dienstverlening, industrie, zorg en welzijn en overheid (SEO, 2023: 12). Een relevante vraag is waarom hebben niet alle bedrijven die dat wel zouden moeten, een OR ingesteld? Werkgevers en bestuurders verwijzen vaak naar het gebrek aan behoefte onder het personeel om een OR in te stellen of om zich kandidaat te stellen (SEO, 2023), maar werknemers wijzen juist naar de werkgever die dat niet wil of niet nodig acht. In 2020 heeft TNO in het kader van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden onderzoek naar gedaan. 42 procent van de ondervraagde werknemers in OR-loze bedrijven weet eigenlijk niet waarom er geen OR is ingesteld (N-331). 17 procent zegt ronduit dat de werkgever het niet wil en 10 procent zegt dat het volgens de werkgever niet hoeft. Minder dan 6 procent geeft aan dat de werknemers dit niet willen (TNO, 2020).

De tweede machtsbron is er een van *organisatie*. Ik vertaal dat hier in de capaciteit van een OR om het personeel goed te vertegenwoordigen en invloed uit te oefenen in de besluitvorming binnen de bedrijven. De Nederlandse OR kan dan wel veel rechten hebben, maar is zij wel toegerust om deze in de praktijk toe te passen?

Om met de dimensie van 'vertegenwoordiging' te beginnen: daar zit een serieus probleem. De WOR geeft richtlijnen wat betreft aantal zetels op basis van de grootte van het personeelsbestand, maar één op de vier ondernemingsraden kampt met een of meer vacatures (SEO, 2023). Met name jongeren en flexwerkers zijn ondervertegenwoordigd in de raden wat samenhangt met hun

¹³ Omdat deze inventarisaties in de jaren 2005, 2012 en 2017 steeds op een andere manier worden gemeten, treed ik hierover niet in detail.

korte verblijf in het bedrijf én het feit dat ze relatief meer in bedrijven werken die geen OR hebben (SEO, 2023; Wajon et al., 2017). In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022 (TNO & CBS, 2023) geeft maar liefst 55% van de 15-24 jarigen aan dat ze niet weten of er een OR in hun bedrijf is. Dat is een hoog percentage in vergelijking met slecht 16% onder 25-54 en 7% onder 55-64 jarigen. Ook laat vaak de communicatie met de achterban te wensen over, wat de draagvlak van de OR aantast (Tros, 2020). De medezeggenschap staat niet alleen in dit probleem van vertegenwoordiging: ook vakbonden kampen met weinig bekendheid onder jongeren en weten veel groepen niet te bereiken.

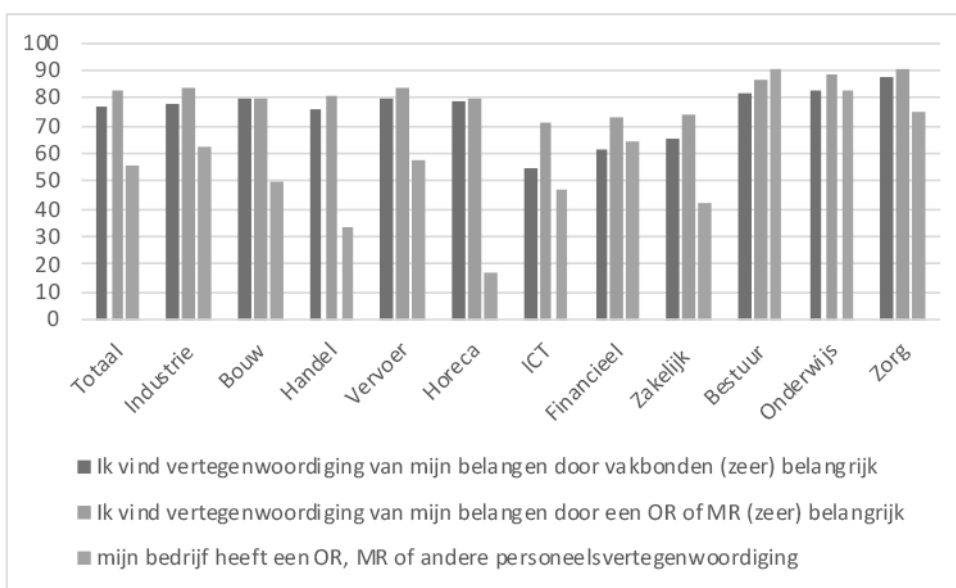
Wat betreft de dimensie van 'invloed' van de medezeggenschap: daar zit in veel bedrijven ook een probleem, al is het wel lastig meten. Over het algemeen denken ondernemingsraden zelf dat ze best veel invloed hebben. Vooral vanwege de intensiteit van informatie-uitwisseling en overleg met het management (Sapulete et al., 2016; Van den Berg et al., 2019). De Nederlandse OR richt zich in de regel op samenwerking, sociaal partnerschap en constructief overleg met het management, wat hun in vergelijking toe de mee formalistische Duitse medezeggenschap meer invloed geeft (Sapulete et al., 2016; Van den Berg et al., 2019). Door een minder formele houding begint de beïnvloeding van beleid in Nederland veel vroeger dan ten tijde van een instemmings- of adviesverzoek van de bestuurder. Een actieve OR kaart problemen onder haar achterban eerder aan en bepaalt mede de agenda van het regelmatige overleg met de bestuurder. Den bijvoorbeeld aan de lopende digitale innovatietrajecten, waarbij ondernemingsraden vroegtijdig kennis moeten vergaren om de belangen van werknemers in kaart te brengen, en niet pas in actie komen als er banen verdwijnen of mensen pardoos voor het blok staan om zicht verplicht en snel om te scholen (Rego, 2022).

Wat betreft *structurele* machtsbronnen verliest de OR het duidelijk van de vakbond, vanwege het ontbreken van het stakingsrecht en de afhankelijke positie van OR-leden. Veel raden zijn in de praktijk conflictschuw als er grote bedrijfsbelangen spelen, waarmee ze afhankelijk worden van hun bestuurder of die de OR invloed gunt. Dat is inherent aan de WOR die op twee gedachten hinkt: de OR behartigt de belangen van werknemers binnen het belang van een goed functioneren van de onderneming.

De literatuur onderscheid ook een *maatschappelijke* machtsbron van vakbonden. De vakbeweging heeft meer publieke invloed, denk aan de

politieke lobby in Den Haag, nationale sociale dialoog en media-aandacht die vakbonden krijgen. Het werk van ondernemingsraden blijft grotendeels binnen de bedrijven, is nationaal niet gecoördineerd en heeft ook minder ‘smoel’ in de media. Desalniettemin laat de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden zien dat de waardering van de beroepsbevolking over het belang van een OR als vertegenwoordiger van werknemersbelangen niet lager is dan dat van vakbonden: 82 procent vindt de OR (zeer) belangrijk en 77 procent vindt de vakbonden (zeer) belangrijk (zie figuur 1). In alle sectoren vindt meer dan 70 procent van de werknemers de OR (zeer) belangrijk, wat in sectoren als ICT, Financiële en Zakelijke dienstverlening duidelijk meer is dan het belang dat wordt gehecht aan vakbonden.

Figuur 1 Het belang van vakbonden en OR als vertegenwoordiger van werknemersbelangen en aanwezigheid van OR of andere personeelsvertegenwoordiging per sector in Nederland (N=25.400/25.611 werknemers)



Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022 (TNO & CBS, 2023: 75).

3. Een pleidooi voor meer samenwerking tussen OR en vakbonden

Alvorens in te gaan op eventuele samenwerking tussen ondernemingsraden en vakbonden, is het belangrijk vast te stellen dat ze op verschillende terreinen werken en hun basis vinden in verschillende wetten. Vakbonden hebben het primaat op het terrein van de cao. Om dit te waarborgen is in de WOR geregeld dat de bestuurder niet met de OR kan gaan onderhandelen in het kader van afwijkingen van de CAO. Met andere woorden, het instemmingsrecht van de OR vervalt als iets in de cao is geregeld die voor het bedrijf geldt (WOR art. 27 lid 3). Wel kunnen vakbonden zelf besluiten om de OR een rol te geven bij afwijking of invulling van cao-bepalingen, maar zulke decentralisatiebepalingen in cao's komen niet echt veel voor en dat lijkt ook niet echt toe te nemen (Jansen & Tros, 2022). Over het algemeen zijn Nederlandse vakbonden nog steeds huiverig om hun rol wat betreft arbeidsvoorwaardenvorming te delen met ondernemingsraden. Ingebed in een lange traditie in het arbeidsverhoudingenstelsel (Kösters & Eshuis, 2020), ziet FNV het niet graag als een OR een andere koers vaart dan de bond of als medezeggenschap te veel is gericht op het behouden van harmonie met de werkgever. Hierdoor blijft de centrale coördinatie maximaal, maar het leidt er ook toe dat vakbonden in Nederland weinig binding (hoeven te) hebben met werknemersvertegenwoordigers op het niveau van bedrijven en de werkvloer. Er is echter wel reden om de communicatie met ondernemingsraden te versterken nu meer dan vroeger werkgevers overwegen om vakbonden door de OR te laten vervangen als partner in de vaststelling van collectieve arbeidsvoorwaarden (Jansen & Tros, 2022). Met name de ervaringen in de detailhandel hebben ons geleerd dat het binnen het arbeidsrecht mogelijk is dat een werkgever via zijn OR, een strategie kan volgen om de cao-onderhandelingen en vakbonden te ondermijnen door het afsluiten van een 'arbeidsvoorwaardenregelingen' (avr) met goedkeuring van de OR. Dit risico waarin vakbonden worden vervangen door de OR bij afsluiting van arbeidsvoorwaardenregelingen is groter als vakbonden geen of weinig contact hebben met de medezeggenschap in de bedrijven waar werkgevers zo'n strategie volgen, zoals het geval was bij het bedrijf Jumbo dat (Rosenbohm & Tros, 2023). En er lijkt een andere ontwikkeling gaande te zijn waarin het algemeen verbindend verklaren van sommige bedrijfstak-cao's op de tocht staat omdat werkgeversorganisatie(s) onder de vereiste minimale organisatiegraad dreigen te zakken. Als dat gebeurt, leidt dat direct tot daling van de cao-dekking en tot een vacuüm bij ongeorganiseerde bedrijven wat betreft arbeidsvoorwaardenregelingen. Het

is een interessante vraag wat er gebeurt bij die bedrijven: vult dan de OR dat gat op? In zijn algemeenheid kunnen we niet aannemen dat OR'en altijd de rol van vakbonden opvullen bij dalende cao-dekkingsgraden. Immers, in sectoren als bouw, handel en horeca, waar dit risico speelt, zijn er ook weinig ondernemingsraden ingesteld (zie figuur 1). Maar er zullen ook werkgevers zijn die wel een OR hebben en arbeidsvoorwaarden met de OR willen afhandelen. Door deze ondernemingsraden te informeren en te adviseren, kunnen vakbonden voorkómen dat de OR deze rol op zich gaat nemen of kunnen ze de OR ondersteunen bij deze. Dus als AVV wegvalt dan komen ondernemingsraden en vakbonden toch in elkaars vaarwater.

Als we een korte vergelijking maken met andere Europese landen, dan is die traditionele scheidslijn tussen vakbonden en medezeggenschap binnen Nederlandse bedrijven niet vanzelfsprekend. Vakbonden in one-channel-systems, zoals in Scandinavië, Engeland, Ierland en België hebben meer mogelijkheden om werknemers op de werkvloer te vertegenwoordigen en te ondersteunen. In een *mixed channel system* zoals in Frankrijk is er een interessante wettelijke representativiteitstoets die aangeeft of de werkgever met de vakbond of met een niet aan de bond gelieerde werknemersvertegenwoordiging om de tafel moet zitten. Waar we echter meer van kunnen leren is dat er in het *dual channel system* als de Duitse meer samenwerking is tussen de vakbeweging en de ondernemingsraden dan bij ons. Duitse vakbonden zien daarbij het belang om met name binnen medewerkersgroepen die traditioneel niet vakbondslid zijn, zoals kantoorpersoneel en jongeren, nieuwe leden te werven (Haipeter, 2020/2021). En bonden en ondernemingsraden in bijvoorbeeld de Duitse detailhandel werken samen om én ondernemingsraden te installeren én nieuwe cao's te vormen (Rosenbohm & Tros, 2023). Betriebsräte op hun beurt, zoeken ook meer de vakbonden op voor ondersteuning, terwijl de Nederlandse ondernemingsraden dat veel minder doen en meer de hulp inschakelt van consultants (Van den Berg et al., 2019). In tegenstelling tot Duitsland, zitten er weinig vakbondsliden in Nederlandse ondernemingsraden, wat ook een spiegeling is van de scheiding dit in het verleden is ontstaan.

Er zijn meerdere argumenten die pleiten voor meer samenwerking tussen vakbonden en ondernemingsraden in Nederland. Ten eerste om daarmee als bond via de OR meer zichtbaar te zijn als belangenvertegenwoordiger van

werknemers op de werkvloer. Niet alleen waar het gaat om betere handhaving van cao-regels op het terrein van loon en arbeidstijden, maar ook om socialer bedrijfsbeleid bij reorganisaties, meer gezonde arbeidsomstandigheden, duurzame inzetbaarheid en werkzekerheid. Door betere aanwezigheid in de bedrijven krijgen bonden meer zicht op wat er speelt op de werkvloer en kunnen ze beter de noodzakelijke aansluiting houden met de achterban en nieuwe leden werven. Allianties aangaan met de medezeggenschap van bedrijven kan onderdeel zijn van een revitaliseringsstrategie van de vakbeweging zelf (Lévesque & Murray, 2010; Haipeter, 2020). Ten tweede om daarmee de medezeggenschap te versterken. De WOR geeft ondernemingsraden best sterke rechten, maar veel raden kunnen steun van een vakbond gebruiken om deze ook te gebruiken en zich ook op strategische en langere termijn kwesties te richten. Ten derde, zoals al aangegeven, om te voorkómen dat de ondernemingsraad en de bonden tegen elkaar worden uitgespeeld op het terrein van collectieve arbeidsvoorwaarden. Samenwerking zal wel gepaard moeten gaan met wederzijds respect van verschillende posities. Waar vakbonden met name gaan over de *ruilrelatie* tussen werknemers en werkgevers wat vraagt om onderhandeling en conflict, gaan ondernemingsraden over de *samenwerkingsrelatie* tussen medewerkers en bestuurders wat juist vraagt om open informatie-uitwisseling en dialoog.

4. Conclusie

Ondernemingsraden missen structurele macht die vakbonden wel hebben, maar ze hebben wel degelijk institutionele en organiserende macht op het niveau van bedrijven en van de werkvloer. Ook hechten werknemers in Nederland niet minder belang aan ondernemingsraden dan aan vakbonden. Niettemin is er nog veel te winnen vanwege beperkte OR-instellingsgraden en problemen in vertegenwoordiging en effectieve invloed in de medezeggenschapspraktijk. Zowel vakbonden als ondernemingsraden in Nederlands kunnen op hun eigen terreinen van respectievelijk cao en medezeggenschap hun eigen posities versterken als ze strategisch met elkaar samenwerken.

Referenties

- Beer, P. de (2021). Werkgeversmotieven voor flexibele arbeidsrelaties. *Publicaties Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging*; No. 23. De Burcht.
- Beer, P. de & Berntsen, L. (2019). Vakbondslidmaatschap onder druk in Nederland, maar niet in België. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 35(3), 255-274.
- Beer, P. de & Keune, M. (2018). De erosie van het poldermodel. *Mens en Maatschappij*, 93(3), 231-260.
- Haipeter, T. (2020). Digitalisation, unions and participation: The German case of industry 4.0. *Industrial Relations Journal*, 51(3), 242–260.
- Haipeter, T. (2021). Between industry and establishment: Recent developments in German collective bargaining and codetermination. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 31 (3), 204-216.
- Jansen, N. & Tros, F. (2022). *Decentralised bargaining in the Netherlands: codebar-project*. <https://aias-hsi.uva.nl/en/projects-a-z/codebar/codebar>.
- Kösters, R. & Eshuis, W. (2020). *De vakbond en de werkvloer, op zoek naar nieuwe relaties*. Amsterdam: De Burcht.
- Lévesque, C. & Murray, G. (2010). Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer*, 16(3), 333–350.
- Rego, K. (2022). Works councils and the digitalisation of manufacturing: Opportunity or threat for their power position? *Economic and Industrial Democracy* Vol. 43 (4) 1911– 1933.
- Rosenbohm, S. & Tros, F. (2023). Does decentralisation lead to new relationships between trade unions and works councils? Germany and the Netherlands compared. In F. Tros (Ed.), *Pathways in decentralised collective bargaining in Europe* (pp. 179-209). Amsterdam University Press.
- Sapulete, S., Behrens, M., Brehmer, W., & Van Witteloostuijn, A. (2016). Gebruik van invloedtactieken door de OR: Duitsland en Nederland vergeleken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 32, 157-176.
- Schmalz, S., Ludwig, C., & Webster, E. (2018). The power resources approach: Developments and challenges. *Global Labour Journal*, 9 (2), 113–134.
- SEO (2023). Naleving op de Wet op de Ondernemingsraden. *Nalevingsonderzoek 2023*. Auteurs: Witteman, J. Vlaanderen, M., Meij, Verhulp, E. In opdracht van het Ministerie van SZW. Amsterdam: SEO.
- TNO (2020). *NEA herbenadering OR*. Notitie aan het Ministerie van SZW. <https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2023/10/Notitie-resultaten-NEA-herbenadering-OR.pdf>

- TNO, CBS (2023). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022*. Leiden/Heerlen.
- Tros, F. (2020). Vernieuwing en hybridisering van medezeggenschap in bedrijven. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (36) 3: 327-343.
- Tros, F. & de Beer, P. (2017). *Bargaining for Productivity: National Report, The Netherlands*. ADAPT. http://adapt.it/bargainingforproductivity/e_learning.html
- Van den Berg, A., Grift, Y., Sapulete, S., Behrens, M., Brehmer, W., & Van Witteloostuijn, A. (2019). Works councils in Germany and the Netherlands compared: An explorative study using an input-throughput-output approach. *WSI-Studies*, 17, 1-36.
- Wajon, I., Vlug, P., & Enneking, E. (2017). *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden. Stand van zaken begin 2017*. Numansdorp/Rotterdam: Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA.