

# CSR – WHAT ROLE FOR THE DUTCH WORKS COUNCIL?

C.J.E. Brouwer

Legal Research Master Thesis

Utrecht University

20-08-2017

Supervisor: T.E. Lambooy

Second Examiner: A.F.M. Dorresteyn

In association with Stichting MNO

Supervisor from Stichting MNO: M. Bouts



Stichting Multi Nationale  
Ondernemingsradenoverleg

# Table of Contents

|   |    |
|---|----|
| <b>Table Of Contents</b>  | 1  |
| <b>List Of Tables And Figures</b>   | 4  |
| <b>List Of Abbreviations</b>  | 4  |
| <b>1. Introduction</b>  | 5  |
| 1.1. Outline  | 5  |
| 1.2. The 2011 report by the Nyenrode Business University and <i>Stichting MNO</i> on Dutch works councils and CSR | 8  |
| 1.3. Relevance of a new study on works council's involvement in CSR   | 10 |
| 1.4. Research questions and methodology of the research study   | 12 |
| <b>2. Legal Framework: Dutch Works Councils And CSR</b>   | 15 |
| 2.1. Introduction   | 15 |
| 2.2. A comprehensive overview of the competencies and possible roles of works councils in the field of CSR        | 15 |
| 2.3. Conclusion   | 20 |
| 2.3.1. CSR: a good match for the duties of the works council  | 20 |
| 2.3.2. New developments in the legal framework  | 21 |
| <b>3. Literature Review: An In-Depth Consideration Of Two Studies On Works Councils And CSR</b>                   | 24 |
| 3.1. Introduction   | 24 |
| 3.2. European Works Councils and CSR  | 24 |
| 3.2.1. Legal context of European-level employee representation  | 24 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.2. Conclusions and recommendations of the 2010 SOMO study on EWCs and CSR in the European Energy Sector                    | 25        |
| 3.3. German works councils and CSR   | 26        |
| 3.3.1. Legal context of workplace representation of employees in Germany   | 26        |
| 3.3.2. Conclusions and recommendations of the 2012 study ‘ <i>Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance</i> ’ | 28        |
| 3.4. Conclusion  | 30        |
| <b>4. Methodology Of The Empirical Research</b>  | <b>32</b> |
| 4.1. Introduction  | 32        |
| 4.2. Research methodology used in the breakout session   | 33        |
| 4.3. Research methodology of the semi-structured interviews  | 30        |
| 4.3.1. Sampling technique  | 30        |
| 4.3.2. Questions chosen for the semi-structured interviews   | 37        |
| 4.3.3. Structure of the interview reports  | 41        |
| 4.4. Conclusion  | 42        |
| <b>5. Results Of The Breakout Session And The Semi-Structured Interviews</b>   | <b>43</b> |
| 5.1. Introduction  | 43        |
| 5.2. Report of the breakout session at the IKEA quarterly meeting of 20 March 2017 (in Dutch)                                  | 43        |
| 5.3. Interview reports (in Dutch)  | 47        |
| I.    IKEA   | 46        |
| II.   Van Oord   | 49        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| III.  | CGI  | 52  |
| IV.   | Capgemini  | 55  |
| V.    | BAM  | 58  |
| VI.   | Jacobs Douwe Egberts   | 62  |
| VII.  | Arcadis  | 66  |
| VIII. | Ricoh  | 70  |
| IX.   | KLM  | 74  |
| X.    | Achmea   | 78  |
|       | Addendum: Report of the interview with Nol Westermann<br>(secretary of Stichting MNO) on the previous surveys of<br>Stichting MNO and the relevance of a new study | 81  |
|       | 5.4. Summary of the interviews   | 82  |
|       | <b>6. Conclusion</b>   | 87  |
|       | 6.1. CSR: a task for the Dutch works councils  | 87  |
|       | 6.2. Conclusions and recommendations   | 88  |
|       | 6.3. Directions for future research  | 97  |
|       | <b>Bibliography</b>  | 98  |
|       | <b>Annex I: An Overview Of The Multinationals Associated With Stichting MNO</b>  | 104 |

## List Of Tables And Figures

|  |    |
|--|----|
| Table I: A comprehensive overview of the legal competencies and possible roles of works councils in the field of CSR | 15 |
| Table II: Handout given to the six breakout groups at the IKEA quarterly meeting                                     | 33 |
| Table III: The interview guide   | 37 |
| Table IV: Summary of the interviews  | 82 |

## List Of Abbreviations

|             |  |
|-------------|--|
| <b>CSR</b>  | <i>Corporate Social Responsibility</i>                       |
| <b>DCC</b>  | <i>Dutch Civil Code</i>                                      |
| <b>DCGC</b> | <i>Dutch Corporate Governance Code</i>                       |
| <b>DWCA</b> | <i>Dutch Works Councils Act</i>                              |
| <b>ETUI</b> | <i>European Trade Union Institute</i>                        |
| <b>EPSU</b> | <i>European Public Services Union</i>                        |
| <b>EWC</b>  | <i>European Works Council</i>                                |
| <b>MNO</b>  | <i>Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg</i>              |
| <b>NCP</b>  | <i>National Contact Point</i>                                |
| <b>NGO</b>  | <i>Non-governmental organisation</i>                         |
| <b>OECD</b> | <i>Organization for Economic Cooperation and Development</i> |
| <b>SER</b>  | <i>Social and Economic Council of the Netherlands</i>        |
| <b>SOMO</b> | <i>Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen</i>      |
| <b>SOMz</b> | <i>Stichting Onderzoek Medezeggenschap</i>                   |

# 1. Introduction

## 1.1. Outline

Multinational companies account for 40% of the jobs in the Dutch private sector, for two-thirds of the total private sector turnover, and for over 80% of international goods trade, even though just 1% of all companies situated in the Netherlands are foreign multinationals, and another 1% are Dutch multinationals.<sup>1</sup> Hence, the social impact of this small league of internationally operating companies is substantial. Today, Dutch multinational companies recognise obligations not only to stockholders, but also to multiple stakeholders, realising that alongside their traditional role as a wealth creator, they also have social and environmental responsibilities. There is growing awareness that these responsibilities should be the natural basic feature of business, and that it should therefore not be merely a noncommittal matter.<sup>2</sup> According to the Dutch Social and Economic Council (*Sociaal-Economische Raad (SER)*) the Corporate Social Responsibility (CSR) activities of a firm “are an inseparable element of corporate policy of multinational companies”.<sup>3</sup> In the definition of the SER there are two key elements that dictate whether one can rightly refer to CSR:

- 1) consciously targeting business activities at value creation in three dimensions – People, Planet, Profit – and hence at contributing to society’s prosperity in the longer term.
- 2) maintaining a relationship with the various stakeholders which is based on transparency and dialogue and which responds to legitimate demands from society.<sup>4</sup>

The SER considers CSR a license to operate and part of the core business for multinational corporations.<sup>5</sup>

A similar opinion on the companies’ responsibilities for long-term value creation is also reflected in the 2016 revised version of the ‘*Dutch Corporate Governance Code*’ (DCGC) which focusses on the governance of listed companies.<sup>6</sup> The DCGC advocates that

---

<sup>1</sup> CBS, ‘Multinationals prominent in Nederlandse economie’, <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/30/multinationals-prominent-in-nederlandse-economie> (last visited 10 July 2017).

<sup>2</sup> Rijksoverheid, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont*, 2013, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota-s/2013/06/28/beleidsbrief-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-loont> (last visited 10 July 2017), p. 5-7; SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 135; see also the English translation SER, *Model Rules of Procedure for Works Councils*, 2015, Appendix D, p. 103.

<sup>3</sup> SER advies 2000/11, *De winst van waarden* (English translation: Summary of conclusions), p. 12.

<sup>4</sup> SER advies 2000/11, *De winst van waarden* (English translation: Summary of conclusions), p. 12.

<sup>5</sup> SER advies 2000/11, *De winst van waarden* (English translation: Summary of conclusions), p. 2.

<sup>6</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *Revision of the Dutch Corporate Governance Code. An Overview of the Most Important Changes*, 2016, p. 2.

when developing the long-term value creation strategy of the company, the management board (*bestuur*) should in any event take account of “the interests of the stakeholders” and “the aspects relevant to the company and its affiliated enterprise, such as environment, social and employee-related matters, the chain within which the enterprise operates, respect for human rights, and fighting corruption and bribery”.<sup>7</sup> The management board is responsible for creating a culture aimed at this long-term value creation for the company and its affiliated enterprise, whilst the supervisory board (*Raad van Commissarissen*) should monitor the activities of the management board in this regard.<sup>8</sup>

The Dutch works council – on the basis of Article 2 of the Dutch Works Councils Act (*Wet op de Ondernemingsraden*) – is established “in the interests of the proper functioning of the enterprise with respect to *all its objectives*” [emphasis added]. Since it is recognised by the SER and the DCGC that concern for the social, environmental and employee-related aspects of entrepreneurship is a basic feature of modern business, it is also necessary for there to be a certain level of involvement on the part of the works council in the company’s CSR policy. Because CSR has become increasingly integrated in business strategies and is considered to be part of the board’s decision-making, it also falls within the competence of the works council’s co-determination rights and duties.<sup>9</sup>

An important source on this subject is the 2011 advisory report of the SER called ‘*Medezeggenschap en (I)MVO*’ (which has also been adopted in SER’s 2015 Model Rules of Procedure for Works Councils in Appendix D as ‘*Afspraken over de rol van de OR bij (I)MVO*’/‘*Agreements about the role of the Works Council in (International) Corporate Social Responsibility*’).<sup>10</sup> The advisory report states that the Dutch works councils could play a “stimulating role” in the implementation of the CSR policy, and could serve as a connection between employee initiatives and the board that is responsible for developing the corporate strategies. On the one hand, works councils can help bring the CSR policy adopted by the management board to the attention of the employees through its own communication channels and networks. On the other hand, works councils can make the board aware of new ideas or

---

<sup>7</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *The Dutch Corporate Governance Code*, 2016, Principle 1.1.1 Long-term value creation strategy.

<sup>8</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *The Dutch Corporate Governance Code*, 2016, Principle 2.5 Culture.

<sup>9</sup> T.E. Lambooy, ‘A Model Code on Co-determination and CSR, The Netherlands: a Bottom-Up Approach’, *European Company Law* 2011, vol. 2 , p. 74-82, p. 74; SER advies 2011/11, *Medezeggenschap en (I)MVO*, p. 15; SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 136.

<sup>10</sup> SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 135-140; see also the English translation SER, *Model Rules of Procedure for Works Councils*, 2015, Appendix D, p. 103-107.

problems in the field of CSR that originate within the enterprise.<sup>11</sup> The SER-report advises works councils to use their participation rights to drive forward CSR, and states that the Dutch Works Councils Act (DWCA), and the Dutch Large Company Regime (*de Structuurregeling*), set out in Book 2 of the Dutch Civil Code (DCC)<sup>12</sup>, offer works councils enough points of departure to be actively involved in CSR themes.<sup>13</sup>

Notably, the European Commission – in its 2001 Green Paper on ‘*Promoting a common framework for Corporate Social Responsibility*’<sup>14</sup> and in its 2006 Communication<sup>15</sup> – also emphasised the role of employee representatives in CSR. In the 2001 Green Paper and the 2006 Communication the European Commission lines out its vision on the concept of CSR, and the role employee representatives could play in this concept. The European Commission distinguishes an internal and external dimension of CSR. The former dimension relates to the companies’ internal social and ecological responsibilities; the practices of the firm regarding groups with which it is in a long-term contractual relationship such as employees, whose specific investment in the relationship may generate an interest in the firm’s long term profitability akin to that of shareholders. This dimension focusses on four fields of action of: (1) human resources management (2) health and safety issues, (3) socially responsible reorganisation, and (4) management of environmental impact and natural resources used in the production.<sup>16</sup> External CSR addresses externalities produced by the firm, such as effects on the environment or consumers. The dimension extends beyond the doors of the company into four more CSR fields of action: (5) the local community, (6) the supply

---

<sup>11</sup> SER advies 2011/11, *Medezeggenschap en (I)MVO*, p. 10; SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 136/SER, *Model Rules of Procedure for Works Councils*, 2015, Appendix D, p. 104; see also M. Gelter, ‘Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility’, *ECGI Working Paper Series in Law* 2016, vol. 322, p. 15; L. Fauver, M. Fuerst, ‘Does good corporate governance include employee representation?’, *Journal of Financial Economics* 2006, vol. 82, p. 673–710, p. 674.

<sup>12</sup> Public and private companies, which meet certain quantitative requirements, are subject to the Large Companies Regime, and thus to the mandatory regime of labour co-determination.

<sup>13</sup> SER advies 2011/11, *Medezeggenschap en (I)MVO*, p. 9; SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 136/SER, *Model Rules of Procedure for Works Councils*, 2015, Appendix D, p. 103.

<sup>14</sup> European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, COM (2001) 366, 2001. The EC’s 2001 communication defined CSR as “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and their interactions with their stakeholders on a voluntary basis”; The Green Paper defines CSR as “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and their interactions with their stakeholders on a voluntary basis.”

<sup>15</sup> European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee: Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*, COM (2006) 136, 2006.

<sup>16</sup> European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, COM (2001) 366, 2001, p. 8-11.



chain, (7) human rights and (8) global environmental concerns.<sup>17</sup> The Commission's Green Paper has encouraged employee representatives to take on a role in realising the company's CSR strategy, and states that "implementing corporate social responsibility needs (...) innovative thinking and, thus, new skills and closer involvement of the employees and their representatives in a two-way dialogue that can structure permanent feedback and adjustment". Furthermore, the Green Paper asserts that social dialogue with workers' representatives should play a "crucial part" in the wider adoption of socially responsible practices".<sup>18</sup> Moreover, in its 2006 Communication, the European Commission makes clear that the role of employees and their representatives in the development and implementation of CSR practices should be further "enhanced".<sup>19</sup>

## **1.2. The 2011 report by the Nyenrode Business University and *Stichting MNO* on Dutch works councils and CSR**

Despite the consensus that the involvement of employee representatives' in the company's CSR policy is recommendable, uncertainty remains to what extent this involvement actually materialises in practice. In 2010, to *Stichting MNO* (*Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg*) – a foundation which serves as a platform for 58 (central) works councils of multinational companies with a base in the Netherlands – it became apparent that Dutch works councils were searching for their role as regards CSR. *Stichting MNO* commissioned a research exploring best practices amongst its members in respect of co-determination in the field of CSR, and to determine which tools or instruments could be of assistance in supporting the works councils in their involvement with the company's CSR strategy.<sup>20</sup> The research – consisting of surveys, interviews, and a round-table session – was performed by researchers of the *Center for Sustainability*<sup>21</sup> of Nyenrode Business University, and was led by Tineke Lambooy. The best practices of the research were assembled in the

---

<sup>17</sup> European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, COM (2001) 366, 2001, p. 11-15.

<sup>18</sup> European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, COM (2001) 366, 2001, p. 18.

<sup>19</sup> European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee: Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*, COM (2006) 136, 2006, p. 5.

<sup>20</sup> T.E. Lambooy, 'A Model Code on Co-determination and CSR, The Netherlands: a Bottom-Up Approach', *European Company Law* 2011, vol. 2, p. 74-82, p. 78.

<sup>21</sup> The *Center for Sustainability* is part of the *Center for Entrepreneurship, Governance and Stewardship* of the Nyenrode Business University.

research report ('*eindrapport onderzoek*') titled: '*De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen*'.<sup>22</sup> The study showed that many Dutch works councils had experience with CSR matters and had also been involved in co-determination, but mostly only on a case-by-case basis. The works councils expressed a clear interest in becoming involved on a more structural basis and they supported the idea of having CSR co-determination be made more institutionalised.<sup>23</sup> On the basis of these conclusions – and after mutual consultation with various members of *Stichting MNO* – a '*Model Code on Co-determination and CSR*' was compiled containing best practices assembled through the interviews.<sup>24</sup> After the MNO members approved the final text of the Model Code, it was formally presented, together with the report on the study, to Henk Bleker, the State Secretary of the Ministry for Economic Affairs, Agriculture & Innovation in February 2011.<sup>25</sup>

This Model Code, which primarily addresses large, internationally operating companies, can be used by works councils as a guideline in their consultation with the management board with regard to CSR for the purpose of defining rules for the development of the company's CSR strategy. Hence, it can be seen as a roadmap, and serves as an aid to companies and their works councils in institutionalising co-determination involvement in CSR. The Model Code can also be agreed between an employee participation body and the company in the form of a voluntary agreement (following Article 32 DWCA), or can be integrated into an existing voluntary agreement.<sup>26</sup>

The rationale behind the Model Code is to change the involvement of co-determination with CSR from involvement on a case-by-case basis into a more institutionalised involvement.<sup>27</sup> Creating possibilities for the works council to use its right to render advice – pursuant to Article 25 of the Dutch Works Council Act – on the board's proposed CSR plan is at the heart of the Model Code, and is considered a key best practice in the research report of Nyenrode and *Stichting MNO*. The CSR plan encompasses the CSR

---

<sup>22</sup> T.E. Lambooy, I. Jonkers, *De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen: Eindrapport onderzoek*, Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg 2011.

<sup>23</sup> T.E. Lambooy, I. Jonkers, *De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen: Eindrapport onderzoek*, Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg 2011, p. 17-22.

<sup>24</sup> T.E. Lambooy, I. Jonkers, *De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen: Eindrapport onderzoek*, Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg 2011, p. 22-24.

<sup>25</sup> Rijksoverheid, 'Ook Ondernemingsraad speelt rol bij MVO', <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2011/02/08/ook-ondernemingsraad-speelt-rol-bij-mvo> (last visited 10 July 2017).

<sup>26</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Provision 5, available at: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/03/29/engelse-versie-mno-code>.

<sup>27</sup> Rijksoverheid, 'Ook Ondernemingsraad speelt rol bij MVO', <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2011/02/08/ook-ondernemingsraad-speelt-rol-bij-mvo> (last visited 10 July 2017).

strategy, policies, and the implementation thereof by the company and all of its subsidiaries and group companies.<sup>28</sup> Most multinational companies – affiliated with *Stichting MNO* – publish such a (yearly) CSR plan which gives an outline of the envisaged CSR strategy of the company. This plan is published either in a separate CSR report or in a report on CSR achievements integrated in the management report.<sup>29</sup> Provision 4 of the Model Code lays down that the main themes of the report are to be discussed – prior to publication of the report – in a works council consultation meeting (articles 23 and 24 DWCA).<sup>30</sup> Furthermore, provision 2.3 of the Model Code states that the works council should contribute a paragraph to the management report containing the works council’s own vision on the board’s CSR policies and the execution thereof.<sup>31</sup> Lastly, the Model Code sets out courses for further action, for example MNO members should not only advocate inclusion of the main features of the Model Code in their company’s works council regulations, but should also advocate inclusion of CSR under the right to render advice of Article 25 DWCA, and under the promotional tasks of Article 28 DWCA.<sup>32</sup>

### **1.3. Relevance of a new study on works council’s involvement in CSR**

Six years have passed since the Model Code has been published, and the composition of the works councils that are members of *Stichting MNO* has changed due to the circulation of its members. The original members with a seat on the works councils in 2011 have now largely been replaced by their successors.

In the Model Code it is announced that *Stichting MNO* shall assess in which way its members use the Code, and shall report the results of such an assessment to its members, to the Social and Economic Council, and on its website. Subsequently, on the basis of the results

---

<sup>28</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Provision 3 and Annex II, available at: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/03/29/engelse-versie-mno-code>.

<sup>29</sup> M. Bouts, ‘MNO en de rol van de medezeggenschap bij MVO’, presentatie bij bijeenkomst Toepassing OESO-richtlijnen in de dagelijkse medezeggenschapspraktijk (16 november 2016), <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/verslag/2016/11/16/de-rol-van-medezeggenschap-bij-mvo> (last visited 10 July 2017).

<sup>30</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Provision 4, available at: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/03/29/engelse-versie-mno-code>.

<sup>31</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Provision 2.3, available at: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/03/29/engelse-versie-mno-code>.

<sup>32</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Provision 5, available at: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/03/29/engelse-versie-mno-code>.

of this assessment, *Stichting MNO* has the possibility to amend the Model Code.<sup>33</sup> In 2012 as well as 2013, *Stichting MNO* has looked to what extent its members complied with the code. However, both researches were meant as a poll rather than study that went to the bottom of things, and the results of both researches have not been completely analysed and published on the website of *Stichting MNO*, and no recommendations followed on the basis of the results. Therefore, *Stichting MNO* has long considered the time to be right for an academic research on CSR-involvement amongst its members

In October 2016, in an earlier research project for the Legal Research Master at Utrecht University, I came across the ‘*Model Code on co-determination and CSR*’.<sup>34</sup> For the purposes of the research project, I wanted to know to what extent the involvement of works councils with CSR as a result of the Model Code had evolved into a more institutionalised, structural, and pro-active involvement. I contacted Tineke Lambooy; she indicated that this question would be a good topic for new research, and told me to reach out to Mathi Bouts, chairman of *Stichting MNO*. Bouts explained the long-time interest of *Stichting MNO* in such a study, and stated that the debate on how works councils can be structurally involved with the CSR strategy of their company still remains relevant for the works councils associated with *Stichting MNO*. Moreover, Bouts stated that the results of such a research could also provide renewed attention to the theme of CSR amongst the works councils. Subsequently – together with Bouts and Lambooy – it was decided in November 2016 to set up a new study project looking at the current role and ambition of Dutch works councils of multinational companies with regard to CSR.

At the start of this project, I attended the CSR ‘*trainingsdag*’ (training day) for members of works councils of international enterprises – which has been organised on 16 November 2016 at the Social and Economic Council by the *Netherlands National Contact Point (NCP)*<sup>35</sup> for the *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. More than 40 members of works councils of multinational enterprises situated in the Netherlands

---

<sup>33</sup> T.E. Lambooy, I. Jonkers, *De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen: Eindrapport onderzoek*, Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg 2011, p. 33; Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg, *Employee Participation and CSR Model Code*, 2011, Introduction, p. 1.

<sup>34</sup> This research project concerned the impact of co-determination at supervisory board level on corporate citizenship strategies in Germany and the Netherlands, and was supervised by Adriaan Dorresteyn and Ige Dekker.

<sup>35</sup> Every country that has endorsed the *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* has a National Contact Point. It has two main tasks: (1) introducing companies to the *OECD Guidelines* and promoting compliance with them (2) dealing with complaints by individuals, civil society organisations and businesses that disagree on application of the Guidelines.

participated in this event in order to learn more about the possibilities for involvement of the works council with the *OECD Guidelines for multinational enterprises*.<sup>36</sup> During this training day, Mathi Bouts gave a presentation on the opportunities offered by the Model Code and its function as an important tool (*‘hulpmiddel’*) to help works councils with the practical implementation of the *OECD Guidelines for multinational enterprises*.<sup>37</sup>

Prior to the meeting organised by the National Contact Point in November 2016, *Stichting MNO* set out a poll amongst its members in order to assess their involvement in CSR. Although 82% of the responding works councils stated that CSR and sustainability have become more important in their company during the last years, the poll showed that works councils still miss important opportunities to influence the CSR strategy of their company. For example, even though in most companies, affiliated with *Stichting MNO*, the board prepares a CSR Plan, outlining the envisaged CSR strategy of the company, a draft of this CSR Plan is only shared with 25% of all works councils that responded to the survey. Moreover, less than 10% of the works councils have the opportunity to use their right to render advice – pursuant to Article 25 of the Dutch Works Councils Act – on the CSR plan of the company. In addition, a mere 30% of the works councils have installed a commission or nominated an individual amongst themselves who is specifically concerned with CSR.<sup>38</sup> Consequently, these findings show that there is room for improvement in the relationship between CSR and works councils, and merit a qualitative research looking at the causes of the hypothesised underuse in practice by works councils of their competencies to influence CSR.

#### **1.4. Research questions and methodology of the research study**

Accordingly, the potential role of the Dutch works councils in developing and implementing CSR is central to this study. My main goal is to provide insight into the existing role and ambition of Dutch works councils of multinational companies with regard to CSR both from a technical legal perspective and from a practical point of view, and to offer recommendations

---

<sup>36</sup> Nationaal Contactpunt OESO-richtlijnen, ‘Toepassing OESO-richtlijnen in de dagelijkse medezeggenschapspraktijk!’, <https://www.oesorichtlijnen.nl/actueel/nieuws/2016/11/22/oeso-richtlijnen-en-de-praktijk-van-de-medezeggenschap> (last visited 10 July 2017).

<sup>37</sup> Nationaal Contactpunt OESO-richtlijnen, ‘Kort verslag NCP trainingsdag 16 november 2016: Toepassing OESO-richtlijnen in de dagelijkse medezeggenschapspraktijk’, <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/verslag/2016/11/16/beknopt-verslag-or-imvo-training-door-het-ncp> (last visited 10 July 2017).

<sup>38</sup> M. Bouts, ‘MNO en de rol van de medezeggenschap bij MVO’, presentatie bij bijeenkomst Toepassing OESO-richtlijnen in de dagelijkse medezeggenschapspraktijk (16 november 2016), <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/verslag/2016/11/16/de-rol-van-medezeggenschap-bij-mvo> (last visited 10 July 2017).

on how their influence on the company's CSR policy can be strengthened. Consequently, I have formulated the following two explanatory research questions that will be addressed in this study:

A. To what extent is there a gap between the legal possibilities available to works councils to influence the company's CSR strategy and the exercise of these powers in practice, and what are the factors that cause this gap?

B. How can participation of works councils in the formulation of CSR strategies and policies be stimulated?

In order to answer these questions, an empirical legal perspective is adopted. Empirical legal research is a non-doctrinal approach for the study of the functioning and effectiveness of law, and its effects on humans and organisations. Here, both approaches – both legal and non-legal – can be perceived as complementary in a way that, firstly, the doctrinal legal research perspective will show the internal aspect of law and, secondly, the empirical research perspective will show the external perspective of law.<sup>39</sup> This research might therefore be in a position to raise problems that are currently affecting the law as it aims to look at the practical involvement of works councils in CSR in terms of effectiveness and implementation of the legal framework.<sup>40</sup>

In section 2 the doctrinal legal research perspective is employed in order to understand the existing legal framework surrounding co-determination and CSR. This section consists of an analysis of the Dutch legal landscape with a view to answering the question to what extent it gives works councils possibilities to exert influence on the company's CSR strategy. Within this framework it will be possible to identify – in the empirical part of this research – the hypothesised underuse of the possibilities to influence the CSR strategy in practice.

Section 3 considers previously conducted studies – that have examined the role of works councils with regard to CSR from a legal and empirical perspective – and aims to review the state of knowledge on the subject. Since, besides the aforementioned study of Nyenrode and *Stichting MNO*, there are no further studies on CSR and Dutch works councils,

---

<sup>39</sup> S. Taekema, B. van Klink, 'On the border: Limits and Possibilities of Interdisciplinary Research', in: B. van Klink, S. Taekema (eds.), *Law and Method, Interdisciplinary Research into Law*, Tübingen: Mohr Siebeck 2006, p. 9.

<sup>40</sup> S. Taekema, B. van Klink, 'On the border: Limits and Possibilities of Interdisciplinary Research', in: B. van Klink, S. Taekema (eds.), *Law and Method, Interdisciplinary Research into Law*, Tübingen: Mohr Siebeck 2006, p. 11.

this study draws inspiration from the 2010 *SOMO* study on European Works Councils and CSR in the European Energy Sector<sup>41</sup>, and the 2012 *Hans-Böckler-Stiftung* study ‘*Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*’ on German works councils and CSR.<sup>42</sup>

The methodology of the empirical research part of this study is extensively accounted for in section 4. The empirical research perspective is used to explore the engagement of works councils with CSR and the impediments that stand in the way of such engagement in practice. The research methodology consists of a breakout session (a breakout session is a short session where a small group of attendees, drawn from the conference or meeting, discusses aspects of the broad theme of the main gathering) that was organised together with Mathi Bouts and Tineke Lambooy at the *Stichting MNO* quarterly meeting of the 20<sup>th</sup> of March 2017, and of ten in-depth semi-structured interviews I conducted from April to June 2017 with works council members of 10 multinational companies that are members of *Stichting MNO*. The results of the empirical research are set out (in Dutch) in section 5.

Lastly, section 6 considers the results with reference to the legal and theoretical framework outlined in sections 2 and 3, and formulates the conclusions and recommendations of the joint consideration of the breakout session and the interviews.

---

<sup>41</sup> T. Kerckhoffs, J. Wilde-Ramsing, *European Works Councils and Corporate Social Responsibility in the European Energy Sector*, Amsterdam: SOMO, Centre for Research on Multinational Corporations, 2010.

<sup>42</sup> B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012.

## 2. Legal Framework: Dutch Works Councils And CSR

### 2.1. Introduction

In Table I, for the purposes of this research I have established a framework that gives an overview of the competencies that shape the role of works councils in CSR. This legal framework consists of the relevant provisions of legislation, primarily, the Dutch Works Council Act (DWCA) and the Dutch Large Company Regime (*de Structuurregeling*), as well as the significant provisions of instruments of self-regulation and model rules of procedure – the ‘*Model Code on Co-determination and CSR*’, the SER ‘*Agreements about the role of the Works Council in (International) Corporate Social Responsibility*’, and the *Dutch Corporate Governance Code*. Subsequently, the legal framework is linked to various key elements of an effective CSR business strategy as formulated in the SER ‘*Agreements on International Responsible Business Conduct*’, and coupled with the role works councils can play in CSR according to literature.<sup>43</sup>

### 2.2. Table I: A comprehensive overview of the competencies and possible roles of works councils in the field of CSR

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>The core elements of an effective implementation of an international CSR and Responsible Business Conduct strategy<sup>44</sup></b></p>   | <p><b>Possible contribution of works councils to the effective implementation of the CSR strategy</b></p>  | <p><b>Leads for works councils to act accordingly in the area of CSR that can be found in the Dutch Works Council Act, Book 2 of the Dutch Civil Code, the Model Code on co-determination and CSR, the SER Model Rules of Procedure for Works Councils: Appendix D, and the Dutch Corporate Governance Code</b></p>   |
| <p><b>1. Identification and prioritisation of risks</b><br/>The company’s CSR strategy is based on an identification and prioritisation of risks by means of a due diligence process (on the basis of the</p> | <p><b>1. Sharing of information</b><br/>The members of the works council have information about what is going on at the grassroots level of the company, and first-hand operational knowledge about the weak points and risks facing the company’s</p> | <p><b>1A. Article 24 DWCA:</b> At the (Article 24-) consultation meeting, the works council and the director discuss developments that may affect the strategic policy of the organisation. Thus, an Article 24-meeting is therefore a suitable option for the works council to discuss its concerns about the risks facing the implementation of the CSR</p> |

<sup>43</sup> SER advies 2014/04, *IMVO-convenanten/Agreements on International Responsible Business Conduct*, p. 22-23.

<sup>44</sup> See also: N. Bloem, ‘MVO Presentatie MNO SER’, presentatie bij MVO training ‘bevorderen rol OR in duurzaam ondernemen’ (23 oktober 2015), <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/publicatie/2015/11/17/mvo-ser-presentatie> (last visited 10 July 2017), p. 12; SER advies 2014/04, *IMVO-convenanten/Agreements on International Responsible Business Conduct*, p. 22-23.



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>severity and likelihood of the impact) within the company's own operations and in the supply chain.</p> | <p>CSR strategy. The works council has a solid information base at its disposal and, equally important, this information base is most likely highly complementary to the information the supervisory and management board have.<sup>45</sup></p> | <p>plan with the director.<sup>46</sup> In addition, Principle 2.5.3 of the '<i>Dutch Corporate Governance Code</i>' recommends that "the conduct and culture in the company and its affiliated enterprise should also be discussed in the consultations between the management board, the supervisory board and such employee participation body".</p> <p><b>1B.</b> Article 2:107a (1b) and (3), 2:134a (1), 2:135 (2), 2:144a (1), 2:158 (4) DCC: The works council has a right to address the general meeting of shareholders of public limited companies (the <i>NV</i>). At this general meeting, the works council can advance its views on aspects of CSR implementation as it will be able to share its opinion on: (i) key board resolutions that require shareholder approval as referred to in article 2:107a DCC; (ii) resolutions to appoint, suspend and dismiss managing directors and supervisory directors; and (iii) the directors' remuneration policy.<sup>47</sup></p> <p><b>1C.</b> Article 25 (1h and 1l) and Article 27 (1d and 1f) DWCA: The works council can use its right to render advice and its right of consent to voice its opinion and concern regarding certain specific aspects of CSR or the CSR plan. Following Article 25 (1h and 1l) – it is possible for the works council to influence the 'profit'- and 'planet'- aspects of CSR – as the entrepreneur should give works councils the opportunity to render advice on major investments on behalf of the enterprise, and on taking an important measure regarding the management of the natural environment by the enterprise.<sup>48</sup></p> |
|--|--|---|

<sup>45</sup> R. Nowak, G. Van Solinge, P. Davies & K. Hopt, 'Boards in Law and Practice: A Cross-Country Analysis in Europe', R. Nowak, G. van Solinge, P. Davies & K. Hopt (red.), in: *Corporate Boards in Law and Practice*, Oxford University Press: Oxford 2013, p. 3-106, p. 73; L. Fauver, M. Fuerst, 'Does good corporate governance include employee representation?', *Journal of Financial Economics* 2006, vol. 82, p. 673–710, p. 703; M. Osterloh, B. Frey, H. Zeitoun, 'Voluntary co-determination produces sustainable competitive advantage', in: L. Sacconi, M. Blair, E. Freeman, A. Vercelli (eds.), *Corporate social responsibility and corporate governance: the contribution of economic theory and related disciplines*, London: Palgrave Macmillan, 2011, p. 332-353, p. 343; G. Hartig, 'Codetermination as a (Partial) Substitute for Mandatory Disclosure?', *European Business Organization Law Review* Volume 7/2006, p. 123-130, p. 125; M. Gelter, 'Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility', *ECGI Working Paper Series in Law* 2016, vol. 322, p. 16.

<sup>46</sup> See also: Employee Participation and CSR – Model Code, Article 4.1

<sup>47</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Article 5.4; SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 138.

<sup>48</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Article 4.1.

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Through the right of consent – pursuant to Article 27 (1d and 1f) – on regulations relating to working conditions, sick leave, reintegration, and regulations relating to staff training, the works council has the possibility to influence the ‘people’-aspects of CSR.<sup>49</sup></p>   |
| <p><b>2. The initiatives should originate as much as possible from the industry</b><br/>The CSR initiatives should be voluntary and originate as much as possible within the company itself.</p> | <p><b>2. Stimulating pro-active involvement of employees in CSR and making the board aware of new ideas from employees</b><br/>Employees – as stakeholders with legal co-determination rights – can demand consideration of their vision on CSR within the framework of its co-determination tasks. A ‘bottom-up’ approach facilitated by co-determination of employees would benefit the company’s CSR policies. The works council can make the board aware of new ideas that originate from employees within the company. At the same time works councils can help bring the CSR policy adopted by the company’s board to the employees attention. Therefore, works councils could serve as a connection between employee initiatives and the board that is responsible for developing corporate strategies and vice versa.<sup>50</sup></p> | <p><b>2A.</b> Article 23 (3) and Article 28 DWCA: The works council can make use of its right of initiative – pursuant to Article 23 (3) – to place their own CSR initiatives on the agenda. Works councils can submit proposals to the entrepreneur outside the consultation meetings for example within the context of the works council’s promotional tasks of Article 28 DWCA.<sup>51</sup> Many of these promotional tasks have something to do with CSR, for example care for the environment, equal treatment and diversity, compliance with the health and safety legislation, and promoting work review meetings.<sup>52</sup></p> <p><b>2B.</b> Article 30 DWCA and Article 2:158/268 DCC:<br/>1) The works council can nominate a representative for appointment in order to be better connected to the supervisory board when it comes to CSR issues in accordance with Article 30 DWCA and Article 2:158/268 DCC. The Model Code states that the supervisory board should appoint one of its members as CSR Supervisory Director.<sup>53</sup> This is the person primarily responsible for (and who shall act as first point of contact for matters) concerning the CSR plan. It is recommended that the CSR Supervisory Director should be the person appointed as a supervisory director pursuant to a recommendation of the works council. The works council can indicate that it wishes to appoint a director or supervisory director who has a constructive vision on CSR in</p> |

<sup>49</sup> SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 138.

<sup>50</sup> M. Gelter, ‘Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility’ *ECGI Working Paper Series in Law* 2016, vol. 322, p. 15-16.

<sup>51</sup> R.H. van het Kaar, F.W.H. Vink, *Inzicht in de ondernemingsraad: Een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden*, 28<sup>th</sup> edition, Den Haag: SDU Uitgevers 2016, p. 136.

<sup>52</sup> SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 137.

<sup>53</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Article 2.2.

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>order to influence the company's CSR strategy.<sup>54</sup> Such a recommendation right is more pro-active in character than the Article 25 DWCA right to render advice.</p> <p>2) Recommendations and nominations for the profile for the appointment of new members to the management board and supervisory board must be made in accordance with the general profile of the supervisory council, which is adopted by the supervisory board itself after consultation with the works council and the general meeting of shareholders. The works council can press for the use of criteria relating to social commitment and knowledge of CSR in this profile.<sup>55</sup></p> |
| <p><b>3. Commitment to structural change</b><br/>A successful CSR strategy requires a structural approach (instead of an incidental or case-by-case approach).</p>  | <p><b>3. Works councils can play a role in integrating and anchoring the CSR strategy in the company's activities.</b><sup>56</sup></p>   | <p><b>3A.</b> Article 15 DWCA: The works council can structure its involvement in CSR issues through the setting up of a works council committee on the issue of CSR pursuant to Article 15 DWCA.<sup>57</sup></p> <p><b>3B.</b> Article 32 DWCA: In the event that the entrepreneur has entered into a so-called charter or voluntary agreement ex article 32 DWCA with the works council (the so-called '<i>convenant</i>'), the Model Code recommends to include specific reference to the Model Code in such an agreement, or at least to specifically anchor the works councils right to render advice on the CSR plan.<sup>58</sup></p>                                       |
| <p><b>4. Transparency on progress is achieved by regular reporting</b><br/>The success of implementation and enforcement of a CSR strategy depends on its transparency and how far actors are able to</p> | <p><b>4. Monitoring the company's CSR strategy</b><br/>Co-determination introduces a highly informed monitor of a company's CSR strategy. Due to their knowledge of a firm's operations and processes, employee</p> | <p><b>4A.</b> In order to successfully monitor the company's CSR strategy, the works council can decide to build up and obtain necessary knowledge and expertise on CSR through the (active) right to information (Article 31 (1) DWCA), and the right to call in an expert (Article 16 DWCA). The works</p>  |

<sup>54</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Annex II.2.

<sup>55</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Annex II.2.

<sup>56</sup> T.E. Lambooy, 'A Model Code on Co-determination and CSR. The Netherlands: a Bottom-Up Approach', *European Company Law* 2011, vol. 2, p. 74-82, p. 77-78; A.F. Márquez, A. M. Blas, *Project Score: Proposals and best practices for dialogue and trade union participation in CSR*, Instituto Sindical de Ambiente y Salud, 2016, available at: [https://www.proliitto.fi/sites/default/files/user\\_files/PDF/brochure\\_score\\_en.pdf](https://www.proliitto.fi/sites/default/files/user_files/PDF/brochure_score_en.pdf), p. 2.

<sup>57</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Article 1.5; SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 139.

<sup>58</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Article 5.1.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>monitor implementation and compliance. Transparency on progress of the CSR strategy is achieved by regular reporting (for example through the management report).</p> | <p>representatives are able to judge the extent to which their companies are meeting their commitment to social responsibility within the framework of CSR in its reporting. Hence, an informed works council could play a constructive role in monitoring the boards' implementation of CSR policies, and monitoring the board's regular reporting.<sup>59</sup></p> | <p>council could form a committee on the issue of CSR.<sup>60</sup></p> <p><b>4B.</b> Article 31a, Article 31b and Article 31d DWCA: The entrepreneur is required to provide extensive information to the works council biannually regarding financial and economic policy, and at least once a year regarding its social policy and regarding the provisions of the schemes and agreements made regarding terms of employment for the various groups of employees within the enterprise. Following Article 31a (2) the entrepreneur should submit the management report to the works council for the purposes of discussion at the consultation meetings. In the following instances the management report also has to contain non-financial information:</p> <p>1) Following Article 2:391 (1) DCC 'large' companies<sup>61</sup> are obliged to report on their non-financial obligations insofar as they are relevant to interpreting the financial information and the position of the company. It requires the inclusion of extra-financial information in the management report, such as information regarding environmental and employee matters.<sup>62</sup></p> <p>2) Pursuant to the EU Directive 2014/95/EU, from 2017 onwards, listed companies, credit institutions, and insurance undertakings, if they have more than 500 employees, should prepare a non-financial statement containing information relating to at least environmental matters, social and employee-related matters, respect for human rights, anti-corruption and bribery matters. The non-financial statement should also</p> |
|--|---|---|

<sup>59</sup> L. Fauver, M. Fuerst, 'Does good corporate governance include employee representation?', *Journal of Financial Economics* 2006, vol. 82, p. 673–710, p. 674; M. Osterloh, B. Frey, H. Zeitoun, 'Voluntary co-determination produces sustainable competitive advantage', in: L. Sacconi, M. Blair, E. Freeman, A. Vercelli (eds.), *Corporate social responsibility and corporate governance: the contribution of economic theory and related disciplines*, London: Palgrave Macmillan, 2011, p. 332-353, p. 350; J. Cremers, 'Non-financial reporting beyond the strict minimum: is the workforce a well-informed stakeholder?', *ETUI Working Paper* 2013/02, Brussels: ETUI aisbl 2013, p. 9-11.

<sup>60</sup> SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 139.

<sup>61</sup> *Uitvoeringswet richtlijn jaarrekening*: Large companies have a total of assets of more than € 20.000.000, a total net turnover of more than € 40.000.000, and the average number of employees should be more than 250.

<sup>62</sup> Employee Participation and CSR – Model Code, Article 4.1; SER, *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 138.

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>include information on the due diligence processes implemented, in order to identify, prevent and mitigate existing and potential adverse impacts. If the company has no policy in these areas the comply and explain principle has to be applied. The Dutch government has integrated the reporting obligation into the Dutch Civil Code through an amendment of Article 2:391 (5) DCC. Subsequently, the concretisation of the different provisions of the Directive 2014/95/EU is formulated in the ‘<i>Disclosure of Non-Financial Information Decree</i>’.<sup>63</sup> As a consequence, Dutch listed companies, credit institutions, and insurance undertakings will have to include from 2017 a non-financial statement within the management report. The Directive 2014/95/EU has also influenced the revised ‘<i>Dutch Corporate Governance Code</i>’. The examples of relevant aspects of doing business specified in best practice provision 1.1.1 on long-term value creation explicitly reflect the topics listed in the Directive.<sup>64</sup></p> |
|--|--|---|

## 2.3. Conclusion

### 2.3.1. CSR: a good match for the duties of the works council

Considering this legal framework it can be concluded that CSR is a good match for the duties of works councils. They have various points of departure to be actively involved in CSR themes belonging both to the internal and external dimension of CSR (for the explanation of the division of CSR in an internal and external dimension, see paragraph 1.1.).

Firstly, works councils – through the right to render advice, and the right of consent of Article 25 and Article 27 DWCA – have substantial influence on their companies’ efforts in the internal dimension of CSR such as socially responsible reorganisation, important measures regarding the management of the natural environment by the enterprise, and

<sup>63</sup> *Besluit van 14 maart 2017, houdende regels ter uitvoering van richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en van de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (PbEU 2014, L 330) (Besluit bekendmaking niet-financiële informatie)*, Article 1 and Article 3.

<sup>64</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *The Dutch Corporate Governance Code*, 2016, Principle 1.1.1 Long-term value creation strategy (see also the explanatory notes on Principle 1.1.1 on page 43 of the Dutch Corporate Governance Code).

collective arrangements on training, skills and workforce development. Moreover, in the DWCA, extended rights of information and consultation have been granted to works councils in the field of health and safety. Secondly, there are leads in the DWCA that allow for works councils to get involved with the external dimension of CSR. Article 28 (4) DWCA – concerning the works councils environmental duty of care on the part of the enterprise – could be considered such a lead. Following Article 28 (4) DWCA the works councils could also consider the global environmental aspects of the companies’ activities as advised by the ‘*Model Code on Co-determination and CSR*’. In addition, the SER advisory report ‘*Agreements about the role of the Works Council in (International) Corporate Social Responsibility*’ encourages works councils to be involved with the external dimension of CSR, stating that given the scope of the DWCA, “the works council will be involved primarily in the CSR policy of its own enterprise and that enterprise’s employees in the Netherlands, but it can also play a role in ensuring support for the international aspects of CSR and of responsible supply chain management by companies”.<sup>65</sup>

### 2.3.2. *New developments in the legal framework*

Two new developments that are signalled in the framework are also worth mentioning in this regard. Firstly, in December 2016 the revised version of the ‘*Dutch Corporate Governance Code*’ has been published. The most fundamental change from the 2008 version of the DCGC is the central role given to long-term value creation.<sup>66</sup> The DCGC advocates that when developing the long-term value creation strategy of the company, the management board should in any event take account of “the interests of the stakeholders” and “the aspects relevant to the company and its affiliated enterprise, such as environment, social and employee-related matters, the chain within which the enterprise operates, respect for human rights, and fighting corruption and bribery”.<sup>67</sup> According to Principle 2.5 the management board is responsible for creating a culture aimed at this long-term value creation for the company and its affiliated enterprise, whilst the supervisory board should supervise the

---

<sup>65</sup> SER advies 2011/11, *Medezeggenschap en (I)MVO*, p. 16; *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 136.

<sup>66</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *Revision of the Dutch Corporate Governance Code: An overview of the most important changes*, 2016, p. 2.

<sup>67</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *The Dutch Corporate Governance Code*, 2016, Principle 1.1.1 Long-term value creation strategy.

activities of the management board.<sup>68</sup> The DCGC states in Principle 2.5.3 that the management board and supervisory board should discuss the culture in the company and its affiliated enterprise in consultations with the employee participation body to get an idea of how the conduct and the culture aimed at this long-term value creation is experienced within the organisation.<sup>69</sup> Contact between the top of the company and the works council (as the employee participation body) is, thus, necessary to get an idea of how the culture is experienced within the organisation.

Secondly, a significant development mentioned in the legal framework has been the implementation of Directive 2014/95/EU in Dutch law in 2017. Listed companies and other public interest entities have to set out a non-financial statement containing information relating to at least environmental matters, social and employee-related matters, respect for human rights, anti-corruption, bribery matters, and the due diligence processes implemented. Since, according to Article 31a (2) the management report has to be submitted to the works council, works councils of listed companies and public interest entities can place discussion of this non-financial statement (included in the management report) on the agenda for the consultation meeting.

---

<sup>68</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *The Dutch Corporate Governance Code*, 2016, Principle 2.5 Culture.

<sup>69</sup> Monitoring Committee Corporate Governance Code, *The Dutch Corporate Governance Code*, 2016, Principle 2.5.3 Employee Participation; Monitoring Committee Corporate Governance Code, *Revision of the Dutch Corporate Governance Code: An overview of the most important changes*, 2016, p. 3.

### **3. Literature Review: An In-Depth Consideration Of Two Studies On Works Councils And CSR**

#### **3.1. Introduction**

In this section two studies – one of them relates to European Works Councils, the other to German works councils – will be discussed which have also examined the phenomenon of the involvement of works councils involvement in CSR in depth.<sup>70</sup>

#### **3.2. European Works Councils and CSR**

The 2010 research by SOMO (*Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen/Centre for Research on Multinational Corporations*), which was commissioned by the European Public Services Union (EPSU), looked into the role of European Works Councils (EWCs) in the European energy sector in formulating and implementing CSR. The study surveyed EWC representatives of twenty-four European energy companies – and held interviews with sixteen of them<sup>71</sup>

##### *3.2.1. Legal context of European-level employee representation*

The central feature of the EWC is the possibility for the opening of a dialogue for the provision of information and consultation to workplace representatives on transnational company levels. A request by 100 employees from two countries or an initiative by the employer triggers the process of creating a new EWC. Once the intention of setting up an EWC has been formulated, the *Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council* stipulates that a Special Negotiating Body (SNB) is to be set up to negotiate the agreement that will serve as the basis for the future EWCs work. The Directive leaves it up to Member States to elect or appoint SNB members according to their own labour laws and

---

<sup>70</sup> T. Kerckhoffs, J. Wilde-Ramsing, *European Works Councils and Corporate Social Responsibility in the European Energy Sector*, Amsterdam: SOMO, Centre for Research on Multinational Corporations, 2010; B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012.

<sup>71</sup> T. Kerckhoffs, J. Wilde-Ramsing, *European Works Councils and Corporate Social Responsibility in the European Energy Sector*, Amsterdam: SOMO, Centre for Research on Multinational Corporations, 2010.



employee representation traditions.<sup>72</sup> It has been largely left to the negotiating parties (employee representatives and employees) to develop forms suited to the requirements of the company in a so-called EWC agreement. Since the *Directive* makes no mention of additional measures for employees to exert influence on the company's decision-making process, in practice most EWC's do not have employee participation rights, and merely have rules on information and consultation rights. The EWC has a limited scope of powers especially compared to the Dutch works council.

### *3.2.2. Conclusions and recommendations of the 2010 SOMO study on EWCs and CSR in the European Energy Sector*

The results of the research and the survey of EWC representatives demonstrated that the majority of the EWCs considered it important to be involved in developing and monitoring the companies' CSR policies. However, the research also showed that not all of the reviewed companies discuss CSR with the EWCs, that in general there is a lack of resources for EWCs to consider the companies' CSR policies seriously, and that monitoring remains an issue for EWCs.<sup>73</sup> Based on the research findings and analysis, the SOMO-researchers recommended members of EWC's amongst others to:

- “Ask the company's management to directly involve employee representatives in the development, implementation and monitoring of the company's CSR policy. Ensure that CSR issues are (if possible explicitly) included in (re)negotiated EWC agreements in order to have the clear mandate to discuss CSR-related concerns;
- When CSR issues are discussed, it may be valuable to involve or engage trade union and NGO experts that have specific knowledge on CSR issues to be better prepared for negotiation on CSR issues and avoid simply legitimising the CSR efforts of a company without having enough detailed knowledge about the company's CSR policies and practices to be (constructively) critical;

---

<sup>72</sup> Directive 2009/38/EC of 6 May 2009 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (formerly 94/45/EC), Article 5.

<sup>73</sup> T. Kerckhoffs, J. Wilde-Ramsing, *European Works Councils and Corporate Social Responsibility in the European Energy Sector*, Amsterdam: SOMO, Centre for Research on Multinational Corporations, 2010, p. 46; European Public Service Union, *Energy European Works Council representatives consider CSR, Corporate Policies, EWC Directive*, available at: <http://www.epsu.org/node/6668>.

- If possible, nominate an employee representative to the company’s board and ask that person to take CSR issues into account”.<sup>74</sup>

### 3.3. German works councils and CSR

The subject of the engagement of works councils with CSR has received more consideration in Germany than elsewhere. Four studies have been commissioned by the *Hans-Böckler-Stiftung* with the objective of studying the influence of works councils on the managements’ CSR strategy at German companies.<sup>75</sup> The most comprehensive of these four studies is the research by Zimpelmann and Wassermann called: ‘*Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*’. This qualitative research investigates the impediments works councils encounter when engaging with CSR themes.<sup>76</sup> The study consists of interviews at thirteen large German companies with works council and management board members. Furthermore, at four of these thirteen companies so-called ‘*Intensivfallstudien*’ have been held, where also the external stakeholders of the thirteen companies have been interviewed (such as NGOs and government officials).

#### 3.3.1. Legal context of workplace representation of employees in Germany

The Netherlands and Germany – together with Austria – are considered to be part of the same Germanic model of co-determination, consisting of the three countries in the European Union that have traditionally granted the most extensive legal rights to works councils.<sup>77</sup> In these three countries, the works councils do not only have comprehensive rights with respect to information and advice, but also far-reaching co-determination rights – much more so than

---

<sup>74</sup> T. Kerckhoffs, J. Wilde-Ramsing, *European Works Councils and Corporate Social Responsibility in the European Energy Sector*, Amsterdam: SOMO, Centre for Research on Multinational Corporations, 2010, p. 56.

<sup>75</sup> See: A. Hauser-Ditz, P. Wile, *Corporate Social Responsibility: Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen: Eine Betriebsrätabefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2004; G. Mutz, J. Egbringhoff, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Die Rolle der Arbeitnehmervertretung*, Düsseldorf, München: Hans-Böckler-Stiftung, Münchner Institut für Sozialforschung 2006; J. Beile, B. Feuchte, B. Homann, *Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2010; B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012.

<sup>76</sup> B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012.

<sup>77</sup> W. Altmeyer, ‘Betriebsräte in Westeuropa: Zu den Strukturen der betrieblichen Interessenvertretungen’, *Der Betriebsrat* 2005, vol. 1(4), p. 19-25, p. 19.

works councils in any other EU country or the aforementioned European Works Council. Also, according to Martyn Top and Jan Cremers in ‘*OR-faciliteiten bij de burens: Een Duits-Nederlandse vergelijking*’, the legal rights of German works councils on workfloor level are, by and large, equally extensive and comparable with those of the Dutch works councils.<sup>78</sup> Top and Cremers state that the most important difference between Dutch and German works councils is that German works councils have a stronger relationship with trade unions than their Dutch counterparts. Formally, German works councils are independent of trade unions, but in practice they are dominated by trade-union members. Consequently, trade unions have an indirect say at the work-floor level, and in large firms, one or more worker representatives work full-time for the works council, and these works council members are often trade-union members. Contrary to Germany, this particular strong relationship between works councils and unions is absent in the Netherlands.<sup>79</sup>

In Germany the *Betriebsverfassungsgesetz* (Works Council Constitution Act) governs the relationship between the employer and its employees. Under the *Betriebsverfassungsgesetz*, first passed in 1952 and subsequently amended, most recently in 2001, a works council can be set up in all private sector workplaces with at least five employees. The elections take place every four years.

The general duties and promotional tasks of the works council are amongst others: the implementation of actual equality between women and men, the reconciliation of family and work, the employment of elderly workers, health and safety at work, and the protection of the environment in the establishment.<sup>80</sup>

The *Betriebsverfassungsgesetz* provides the works council with two main types of rights: participation rights, where the works council must be informed and consulted about specific issues and can also make proposals to the employer; and so-called co-determination rights, where decisions cannot be taken against the wishes of the works council. The precise rights of the works council vary from area to area.

When looking at the themes that fall under CSR, the rights are strongest in the social area – organisation of hours, holidays, methods of payment – where the works council has a

---

<sup>78</sup> M. Top, J. Cremers, *OR-faciliteiten bij de burens: Een Duits-Nederlandse vergelijking*, Den Haag: Reed Business Information 2003.

<sup>79</sup> M. Top, J. Cremers, *OR-faciliteiten bij de burens: Een Duits-Nederlandse vergelijking*, Den Haag: Reed Business Information 2003, p.

<sup>80</sup> Section 80 BetrVG.

co-determination right.<sup>81</sup> Furthermore, the works council got a participation right in health and safety issues, and notably since 2001 also in the area of the environment in the establishment.<sup>82</sup> The employer should also involve the works council in health and safety and environmental issues leading in some cases to a written agreement.<sup>83</sup>

### *3.3.2. Conclusions and recommendations of the 2012 study 'Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance'*

Based on their qualitative research, Zimpelmann and Wassermann have identified seven factors that determine the extent of the involvement of works councils in CSR.<sup>84</sup>

#### *1. The CSR-politics of the company ('CSR-Politik des Unternehmens')*

Works councils tend to be more involved with CSR in companies that have an intrinsic motivation to adopt CSR (because of the company's convictions or as part of a long-term economic strategy), and have integrated this strategy through the whole company.

#### *2. The company's culture of co-determination ('Stärke der Mitbestimmungskultur')*

#### *3. The ability and willingness of works councils to cooperate ('Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Betriebsräte')*

The willingness of works councils to cooperate with the management board and the supervisory board.

---

<sup>81</sup> Section 87 BetrVG; specific topics that fall, amongst others, under Section 87 BetrVG are the commencement and termination of working hours, the regulation of overtime and reduced working hours as well as health and safety issues.

<sup>82</sup> Section 88 (1) BetrVG: "The works council shall endeavour to ensure that the provisions on safety and health at work and accident prevention as well as environmental protection are observed in the establishment. It shall support the competent occupational safety and health authorities, the statutory accident insurance institutions and other relevant bodies in their efforts to eliminate safety and health hazards by offering suggestions, advice and information" (see: the translation of the *Betriebsverfassungsgesetz* provided by the Language Service of the Federal Ministry of Labour and Social Affairs at: [http://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_betrvg/](http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_betrvg/)).

<sup>83</sup> Section 89 (1) BetrVG: "The following, in particular, may be determined by works agreements:

1. additional measures to prevent accidents at work and health damages;

1a. measures concerning the establishment's environmental policy;

<sup>84</sup> B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012, p. 98-101.

4. *The CSR-topics that are relevant to the company and the works councils ('Themen, die im CSR-Bereich besetzt werden – und damit verbunden Gleichheit/Ungleichheit themenorientierter Interessenslagen')*

Each sector has different CSR risks; in sectors that are more vulnerable to risks (e.g. textile, energy, and construction) employee representatives are likely to be more concerned with CSR. Furthermore, Zimpelmann and Wassermann state that the social aspects of CSR generally interests works councils more than the environmental aspects of CSR, even though the establishment's environmental policy is an area where the works council was given new rights in 2001.

5. *The competence and interest of the works council in the area of CSR ('Kompetenz und Interesse der Betriebsräte an CSR-Themen')*

The personal intentions of the individual members of the works council are a relevant factor.

6. *The use by works councils of innovative instruments and coalitions ('Nutzung innovativer Instrumente und Koalitionen durch Betriebsräte')*

For example, works councils can form coalitions with trade unions.

7. *The role of NGOs ('Rolle der NGO's')*

Strategic coalitions with NGOs could provide works councils with expert input and detailed knowledge on social, environmental, human rights, and development issues. Works councils could become a more powerful internal stakeholder through these coalitions, whilst NGOs also increase their influence as external stakeholder.

Zimpelmann and Wassermann hope that in the future most multinational companies will have a '*Akteursdreieck*', consisting of the works council, NGO's and the management of the company actively working together in the field of CSR.<sup>85</sup>

Following these seven factors Zimpelmann and Wassermann have categorised the interaction of works councils with CSR in Germany.<sup>86</sup>

### **Category A – Distance from CSR**

---

<sup>85</sup> B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012, p. 219-220.

<sup>86</sup> B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012, p. 100, 208-210.

The works council is not visible as a CSR stakeholder. There exists little to no cooperation between the works council and the management in the area of CSR. Company management does not involve the works council in the CSR activities.

**Category B** – *Involvement in CSR on an ad hoc basis*

There is cooperation on CSR issues on an *ad hoc* basis between management and the works council. The works council is interested in CSR, and interaction with company management is cooperative. This cooperation is not institutionalised, and is very much dependent on the individual members of the works council and the company's management. The involvement of the works council focuses mostly on CSR themes that have a close relation to co-determination themes (the topics that fall under the people-aspect of CSR are more likely to have the works council's attention than the topics that fall under the planet-aspect of CSR).

**Category C** – *Institutional involvement in the area of CSR: The works council follows the CSR strategy as set out by the management board*

The works council is visible as a CSR stakeholder, actively involved in the CSR strategy of the company, and routinely informed through committees about CSR themes. Nevertheless, the works council is expected to follow the CSR strategy as set out by the management, and its own input can be described as limited.

**Category D** – *Co-determination and CSR overlap: the management and the works council work actively together in the field of CSR*

The works council can be considered a partner of the management board and the supervisory board when it comes to CSR. In this category companies are often characterised by a strategically orientated and integrated CSR strategy. The works council puts forward initiatives, and has also formulated its own vision concerning the company's CSR policy.

### **3.4. Conclusion**

These two studies show that – just like Dutch works councils – EWC's (in the European energy sector) and German works councils also have difficulty finding their role in CSR. The studies have served as a source of inspiration for the empirical research perspective of this study. In formulating the questions that were asked during the breakout session and the interviews, attention has been paid to the findings of these two studies. For example, during the breakout-session at the quarterly meeting of *Stichting MNO* at IKEA in Utrecht, the works

councils members present were asked to identify into which category (A,B,C or D) of the scheme of Zimpelmann and Wassermann they thought their own works council would fall (for the methodology of the breakout session, see paragraph 4.2). Lastly, the recommendations of the 2010 SOMO research paper, and the 2012 Zimpelmann and Wassermann study have also been considered when formulating the recommendations of this research in section 6.

## 4. Methodology Of The Empirical Research

### 4.1. Introduction

The empirical research perspective – part of the broader research project (of which the methodology has been set out in paragraph 1.4.) – explores the engagement of Dutch works councils with CSR, and the impediments that stand in the way of such engagement in practice. A survey by *Stichting MNO*, as discussed in paragraph 1.3., indicated that Dutch works councils might not have yet found their role as regards CSR. Hence, the empirical research perspective aims to discover factors that explain the hypothesised practical underuse by works councils of the competencies and possibilities they have to influence CSR (as set out in the legal framework in section 2). Since the objective of this empirical research perspective is to understand the meaning that the research subjects – the works councils – give to their involvement with CSR, a qualitative research approach – rather than a quantitative approach – has been chosen. While it could be argued that the qualitative research method is limited in terms of the generalisation of its results, a qualitative research approach is particularly recommended in situations when a more recent phenomenon is still insufficiently explained.<sup>87</sup> As such, qualitative research can assess problems such as the functioning and the effectiveness of law as well as the impact of law on certain social groups while also providing recommendations regarding reforms which are evidence-based.<sup>88</sup> According to McNabb qualitative research strategies can be grouped into three broad strategic classes: explanatory research studies, interpretive research studies, and critical research studies.<sup>89</sup> This study can be categorised as an explanatory research study as it looks to explain the problems that are currently affecting the practical involvement of works councils in CSR, whilst also offering suggestions for overcoming these problems.

The research approach consists of two types of qualitative data collection methodologies: firstly a breakout session organised at the *Stichting MNO* quarterly meeting of

---

<sup>87</sup> R.K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 5<sup>th</sup> edition, Los Angeles: Sage Publications 2014, p. 19-20; P. N. Ghauri, 'Designing and conducting case studies in international business research', in: R. Marschan-Piekkari and C. Welch (eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham: Edward Elgar 2004, p. 109-124.

<sup>88</sup> J.W. Creswell, *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, London: Sage Publications 2003, p. 9; I. Dobinson, F. Johns, 'Qualitative Legal Research', in: M. McConville and W. H. Chui (eds.), *Research Methods for Law*, Edinburgh: Edinburgh University Press 2007, p. 16-45 p. 19.

<sup>89</sup> D.E. McNabb, 'Qualitative Research Approaches and Methods', D.E. McNabb (red.) in: *Research Methods for Political Science: Quantitative and Qualitative Methods*, 2<sup>nd</sup> edition, New York, Routledge 2015, p. 223-303, p. 232.



20 March 2017, and secondly in-depth semi-structured interviews conducted from April to June 2017 with works council members of 10 multinational companies.

#### **4.2. Research methodology used in the breakout session**

On 20 March 2017 *Stichting MNO* organised its quarterly meeting at IKEA in Utrecht. 40 members from different works councils of multinational companies with a base in the Netherlands were present at this meeting. During this meeting Tineke Lambooy, Mathi Bouts and the author gave a presentation to the attendees on the relevance and aim of this study. At the end of the presentation, a breakout session was organised to gather information from the attending works council members. The breakout session was used to facilitate small group discussions by individuals. The works council members were divided into six breakout groups of six to seven people (the breakout groups were given a number from 1 to 6). Each group consisted of works council members of different companies. The names of the companies of the works councils in each group were not registered at this stage in order to encourage all the attending members to speak freely about their experiences.

The breakout session groups were all given two questions to discuss amongst themselves. For the first question the categorisation and taxonomy of the interaction of works councils with CSR – from the 2012 study *‘Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance’* of Zimpelmann and Wassermann – functioned as a the starting point of discussion (see paragraph 3.3.2.). The members of the breakout groups were asked to identify into which category (A, B, C or D) they thought their own works council would fall. Subsequently, the breakout groups numbered 1-3 were asked to examine the growth possibilities and address the question ‘how can works councils be more actively involved in CSR?’ Whilst the breakout groups numbered 4-6 were asked to identify the impediments that stand in the way of their involvement in CSR.

The breakout session lasted for 20 minutes, after which a spokesperson from each group presented the answers of that particular group to all conference participants. Paragraph 5.2. summarises the key points that were identified by each of the six breakout groups. This session provided a unique chance to hear the opinions of works council members on the challenges and opportunities faced when addressing CSR. Moreover, the breakout session could also be seen as a form of action research (i.e. performing research in cooperation with

the parties that are the subject of the study<sup>90</sup>), since the session provided valuable insight on the questions and issues that works councils thought themselves should be addressed during the interview phase of this research. For example, various works council members stated that they have adopted a position that involves actively addressing certain CSR issues without explicitly relating them to the concept of CSR. They advised that in the interviews the concept of CSR should be broken down into smaller themes. Therefore, for the interviews the systematisation of the 2001 Green Paper of the European Union into eight different fields of actions has been followed (for an explanation of this division, see paragraph 1.1.; for the interview guide see paragraph 4.3.2.).<sup>91</sup> Lastly, the quarterly meeting of *Stichting MNO* was useful as it offered an opportunity to approach various works council members for the next stage of this research project, the in-depth interviews.

**Table II: Handout given to the six breakout groups at the IKEA quarterly meeting (in Dutch)**

**Vraag 1 (± 10 minuten):**

Alle groepen: In welke categorie (A, B, C of D) bevindt uw ondernemingsraad zich?

**Vraag 2 (± 10 minuten):**

Groep 1-3: Wat zijn de groeimogelijkheden; hoe kunnen ondernemingsraden beter betrokken worden bij MVO?

Groep 3-6: Welke belemmeringen maken het in de praktijk lastig voor ondernemingsraden om actief bezig te zijn met MVO?

**Bijlage bij Vraag 1**

Korte uitleg bij de classificatie van de interactie tussen de ondernemingsraad en de ondernemingsleiding op het gebied van MVO uit B. Zimpelmann, D. Wassermann,

---

<sup>90</sup> See R.K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 5<sup>th</sup> edition, Los Angeles: Sage Publications 2014, p. 87.

<sup>91</sup> European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, COM (2001) 366, 2001.

*Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012.

**Niveau A** – Afstand tussen MVO en medezeggenschap – De ondernemingsraad is niet zichtbaar als MVO stakeholder. Er bestaat weinig tot geen samenwerking tussen de ondernemingsraad en de ondernemingsleiding op het gebied van MVO. Het bestuur betreft de ondernemingsraad niet bij de MVO-activiteiten van de onderneming.

**Niveau B** – Betrokkenheid van medezeggenschap bij MVO op een ad-hocbasis – Op dit niveau gaat het om een *ad-hocsamenwerking* op het gebied van MVO tussen de ondernemingsleiding en de ondernemingsraad op specifieke punten. De ondernemingsraad is geïnteresseerd in het thema, en de interactie met het bestuur is coöperatief. Deze samenwerking is niet geïnstitutionaliseerd en afhankelijk van persoonlijke betrekkingen en de individuen die zitting hebben in het bestuur en de ondernemingsraad. De betrokkenheid van de ondernemingsraad richt zich voornamelijk op MVO-thema's die verwantschap vertonen met medezeggenschapsthema's (het gaat hier bijvoorbeeld eerder over het *people*-aspect dan over het *planet*-aspect van MVO).

**Niveau C** – Institutionele betrokkenheid van de medezeggenschap bij MVO: De ondernemingsraad volgt hier de MVO-strategie van de ondernemingsleiding – Op niveau C wordt de ondernemingsraad door middel van MVO-commissies betrokken bij de MVO-strategie van de onderneming. De ondernemingsraad is duidelijk zichtbaar als stakeholder en wordt via de commissies actief en regelmatig door het bestuur over MVO-thema's geïnformeerd. Van de ondernemingsraad wordt echter een meer reactieve opstelling verwacht door de ondernemingsleiding.

**Niveau D** – Een overlapping tussen medezeggenschap en MVO: de ondernemingsleiding en de ondernemingsraad werken actief samen op MVO gebied – Bij ondernemingen op niveau D bestaat er interactie en partnerschap op het vlak van MVO tussen de ondernemingsraad, het bestuur en de raad van commissarissen. De ondernemingsraad draagt zelf initiatieven aan en heeft een duidelijke eigen visie op MVO. Ondernemingen die zich op niveau D bevinden, worden gekenmerkt door een strategisch georiënteerd en geïntegreerd MVO-beleid en een sterke medezeggenschap.

### 4.3. Research methodology of the semi-structured interviews

Members of *Stichting MNO* – those who attended the quarterly meeting at IKEA as well as those that did not – were contacted in the last week of March in order to make an appointment for an interview for the period from April to June 2017.

#### 4.3.1. Sampling technique

*Stichting MNO* presently has 58 members, covering most of the multinational companies in the Netherlands. Consequently, the companies associated with *Stichting MNO* differ in size, the number of industries and countries in which they are active, control and ownership structures, and CSR policies. The criterion employed for the selection of cases is based on a purposeful sampling logic.<sup>92</sup> The key selection criterion for inclusion in the study is the industry in which the companies are active. *Stichting MNO* distinguishes thirteen categories of different industries: telecommunication, construction, retail, transport, financial institutions, electronics, services, oil, chemistry/pharmacy, media, engineering, metal industry, and food industry (for the categories and the *Stichting MNO* members that fall under them, see Annex I). The selection process for this study aimed to include as many MNO members from different industries as possible – given time and resource constraints – in order to ensure that the sample is an accurate reflection of the diversity of the members of *Stichting MNO*. In total, 10 out of the 58 works councils that are members of *Stichting MNO* have been interviewed, thus, approximately 17% of all the companies that are members of *Stichting MNO* members has been reached during this interview phase. I have interviewed works council member(s) at the following 10 selected companies:

- I. IKEA (Retail)
- II. Van Oord (Construction)
- III. CGI (Services)
- IV. Capgemini (Services)
- V. BAM (Construction)
- VI. Jacobs Douwe Egberts (Food industry)
- VII. Arcadis (Engineering)
- VIII. Ricoh (Electronics)

---

<sup>92</sup> M.Q. Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4th edition, Thousand Oaks: Sage Publishing 2014, p. 120-125.

- IX. KLM (Transport)
- X. Achmea (Financial services)

All interviews were conducted by the author in Dutch. Before the start of each interview, desk research was performed regarding the CSR reporting of the company. The interviews took place according to the works council member's preference; at nine of the ten companies the interviews were conducted at the place of business of the works council member, and one interview was conducted over the telephone. An interview took between 45 and 60 minutes.

#### *4.3.2. Questions chosen for the semi-structured interviews*

The interviews were semi-structured; on the one hand an interview guide has been used with a standardised and similar set of questions for each of the ten interviews, on the other hand the order in which questions were asked differed, and an informal conversation was encouraged.<sup>93</sup>

For the interview guide the following structure has been used:

- I. The grand tour question – designed to elicit a broad picture of the research topic and to map the terrain – is a good type of question to use near the beginning of an interview, because it often encourages a respondent to speak on a wide range of topics.<sup>94</sup> Thus, the first set of questions falling under subdivision I are of a more general nature as the works council members were asked amongst others to explain what the CSR policy of their company entailed, and whether they could describe the attitude of the employees towards this CSR policy.
- II. The questions falling under subdivision II concern the institutionalisation of the works councils' involvement in CSR. The works council members were asked to give concrete examples of their works councils' involvement. Furthermore, the interviewees were questioned regarding their use of (elements of) the *Stichting MNO 'Model Code on co-determination and CSR'*, and the SER *'Agreements about the role of the Works Council in (International) Corporate Social Responsibility'*; the

---

<sup>93</sup> M.C. Harrell, M.A. Bradley, *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*, Santa Monica: Rand Corporation 2009, p. 27.

<sup>94</sup> M.C. Harrell, M.A. Bradley, *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*, Santa Monica: Rand Corporation 2009, p. 36.

interviewees were also asked whether they thought the role of works councils in CSR should be made explicit in the Dutch Works Councils Act, and if so how exactly.

- III. Subsequently, subdivision III consists largely of so-called mini tour questions; these questions ask about very specific elements.<sup>95</sup> Works councils were amongst others asked to designate the specific legal competencies their works councils use when addressing CSR issues.
- IV. Lastly, the questions under subdivision IV follow the division of CSR into eight different fields of actions as established by the 2001 Green Paper of the European Commission (see paragraph 1.1.).<sup>96</sup> The works councils are asked to explain to what extent they are involved in each of these eight different fields of actions.

**Table III: The interview guide (in Dutch)**

**Vragenlijst voor de semigestructureerde interviews**

*MVO en de betrokkenheid van de medezeggenschap*

***I. Welke motivatie ligt ten grondslag aan de betrokkenheid van uw bedrijf in het algemeen – en van de (C)OR in het specifiek – bij MVO?***

- > Wat betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen in dit bedrijf? Hoe kijkt u persoonlijk aan tegen de wijze waarop het bedrijf met MVO omgaat (bijvoorbeeld: MVO vanuit een charitatieve insteek, MVO geïntegreerd in de strategie van het bedrijf, MVO als kans of bedreiging, worden de MVO-targets gekwantificeerd door middel van KPI's)?
- > Hoe zou u de houding van de werknemers vertegenwoordigd door uw (C)OR jegens MVO omschrijven?
- > Kan de (C)OR naar uw idee een rol spelen bij het vergroten van draagvlak voor de implementatie van MVO binnen de organisatie?

<sup>95</sup> M.C. Harrell, M.A. Bradley, *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*, Santa Monica: Rand Corporation 2009, p. 36.

<sup>96</sup> These themes are: (1) human resources management (2) health and safety issues, (3) socially responsible reorganisation, and (4) management of environmental impact and natural resources used in the production.<sup>96</sup> External CSR addresses externalities produced by the firm, such as effects on the environment or consumers. The external dimension of CSR extends beyond the doors of the company into four more fields of action: (5) the local community, (6) the supply chain, (7) human rights and (8) global environmental concerns; see European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, COM (2001) 366, 2001, p. 11-15.

## ***II. Is er sprake van institutionalisering van de betrokkenheid van de (C)OR bij de beleidsvoering en implementatie van MVO?***

- > In hoeverre is de rol van de medezeggenschap bij MVO nu geïnstitutionaliseerd?
- > Heeft uw (C)OR nu of in het verleden gebruik gemaakt van (elementen uit) de *Medezeggenschap MVO Modelcode* of de *Afspraken over de rol van de (C)OR bij (I)MVO* (opgenomen in het *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden van de SER*)?
- > Op wat voor manier denkt u dat het thema MVO sterker verankerd zou kunnen worden bij de medezeggenschap, en zou u dat wenselijk vinden? Zou een aanpassing van de WOR hierbij wenselijk zijn (bijvoorbeeld: het aanpassen van artikel 28 WOR door daarin uitdrukkelijk te vermelden dat de ondernemingsraad MVO zal bevorderen of door artikel 25 WOR bij te werken teneinde het informatierecht ook expliciet te laten gelden ten aanzien van het maatschappelijk jaarverslag of het *sustainability plan*)?

## ***III. Welke rol heeft de (C)OR bij MVO en welke juridische aanknopingspunten worden hiervoor gebruikt?***

- > Hoe zou u de rol/verantwoordelijkheid van de (C)OR omschrijven ten aanzien van MVO binnen uw bedrijf?
- > Hoe kwalificeert u bij de vervulling van deze rol uw samenwerking in het kader van MVO met de volgende partijen (waar toepasselijk):
  - RvB;
  - RvC;
  - sustainability manager;
  - externe MVO-stakeholders (ngo's, vakbonden)?
- > Van welk van de volgende aanknopingspunten maakt de OR gebruik om zijn rol bij MVO vorm te kunnen geven?
  - > initiatiefrecht (23(3) WOR);
  - > overlegvergadering (24 WOR);
  - > adviestraject (25 WOR);

- > instemmingstraject (27 WOR);
- > stimulerende OR-taken (28 WOR);
- > informatie-uitwisseling (31 WOR);
- > benoeming van RvB leden en/of de voordracht van RvC leden (30 WOR en 2:158/268 BW)?
- > In hoeverre heeft de (C)OR een rol bij MVO-aangelegenheden die buiten Nederland plaats vinden (wordt de MVO-strategie bepaald vanuit de buitenlandse moedermaatschappij)?
- > In hoeverre speelt de Europese ondernemingsraad (EOR) een rol bij de implementatie en het monitoren van het MVO-beleid?
- > Legt de bestuurder het maatschappelijk jaarverslag met informatie over het gevoerde MVO-beleid voor aan de OR, zo ja wat voor opmerkingen plaats de (C)OR bij dit jaarverslag?

#### ***IV. Welke MVO-actieterreinen zijn relevant voor de betrokkenheid van de (C)OR?***

- > Is de (C)OR naar uw idee op bepaalde MVO-actieterreinen meer actief dan op andere MVO-actieterreinen/ Is er sprake van deelname aan MVO activiteiten, maar niet onder de noemer MVO?
- > In hoeverre is de (C)OR betrokken bij de strategische kant van het MVO-beleid van de onderneming?
- > Wat is de invloed van de (C)OR op de volgende MVO-actieterreinen<sup>97</sup>:

##### *Interne dimensie van MVO*

- 1) Het beheer van menselijk kapitaal: o.a. non-discriminatie, gelijk loon en gelijke carrièremogelijkheden voor mannen en vrouwen, levenslang leren;
- 2) Gezondheid en veiligheid op het werk;

<sup>97</sup> De MVO-actieterreinen zoals ze worden onderscheiden door de Europese Commissie (2001): *Groenboek: De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven*, Brussel ([http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_nl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_nl.pdf)); zie ook M. Gelter, 'Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility', *ECCI Working Paper Series in Law* 2016, vol. 322, p. 7-9.



- 3) Herstructureringen en fusies: o.a. outsourcing/offshoring;
- 4) Het beheer van milieueffecten en natuurlijke hulpbronnen: o.a. energie-efficiëntie en het beperken van afval en verontreinigende emissies?

*Externe dimensie van MVO*

- 5) Relatie en integratie met plaatselijke gemeenschappen: o.a. door het scheppen van werkgelegenheid en zorg te dragen voor lonen, uitkeringen en belastinginkomsten;
- 6) Inkoop en verantwoord ketenbeheer;
- 7) Mensenrechten: o.a. corruptiebestrijding, werken met foute regimes;
- 8) Wereldwijde milieubescherming?

*4.3.3. Structure of the interview reports*

I have fully recorded all the interviews conducted for this research, and on the basis of the records I have compiled detailed interview reports (in Dutch) containing the most relevant information needed for answering the research questions (see paragraph 5.3. for the interview reports). Subsequently, I have sent the interview reports to the interview participants for validation and review. Participants were allowed to edit and decide on the interview reports by indicating parts that should remain confidential, parts in which the response that they provided was considered to be insufficiently clear, or parts that they wished to change and correct.

The interview reports, which are about 1000 words each, are divided into three parts. Part A addresses the main features of the company's CSR policy. The information in part A has not only been gathered through the interview itself, but also through desk research into the individual companies' reporting on CSR. Subsequently, Part B considers how the works council uses its legal competencies in order to influence its company's CSR strategy. Part B closely follows the division of CSR – as established in the Green Paper by the European Commission – in making a distinction between an internal and external dimension, and between the eight different fields of action of CSR. Moreover, a subheading '*samenwerking en overleg*' (cooperation and consultation) has been included in Part B addressing the participant's view on whether the works council regularly communicates about CSR issues with the management or supervisory board; whether the works council solicits advice from

internal research services or involves experts (e.g. sustainability managers, NGOs or trade union) for the tackling of CSR-issues or discussing the CSR plan. Lastly, Part C looks at the interest of the interviewee in becoming involved in CSR on a more structural basis.

#### **4.4. Conclusion**

In conclusion, the empirical part of this research can be categorised as a qualitative explanatory research study which employs two types of data collection methodologies: (1) a breakout session organised at the *Stichting MNO* quarterly meeting of 20 March 2017, and (2) ten interviews with members of *Stichting MNO*. In the final stage of this research, in section 6, the conclusions and recommendations are formulated by linking the legal framework and the theoretical propositions with the empirical evidence identified in section 5.

## **5. Results Of The Breakout Session And The Semi-Structured Interviews**

### **5.1. Introduction**

In this section the results of the breakout session and the interview reports are presented in Dutch. It has been decided to present the data in Dutch to stay as close as possible to the original statements and quotes of the works council members. In addition, since the works councils were given the opportunity to respond and decide on the approval of the content of the interview reports, and not all the interviewed works council members were proficient in English, it was necessary to present the interview reports in Dutch in order to get their approval. The interview reports are included in their entirety, as Mathi Bouts stated that the works councils that are members of *Stichting MNO* would find it interesting to read in Dutch about the (anonymised) responses, strategies and practices in the field of CSR of their fellow works council members. In paragraph 5.4. several of the most important findings inferred from the ten interviews are made explicit.

### **5.2. Report of the breakout session at the IKEA quarterly meeting of 20 March 2017 (in Dutch)**

De leden van Stichting MNO zijn na een presentatie van het onderzoek over 6 groepen van 6 à 7 personen verdeeld waar zij over de volgende twee vragen moesten discussiëren (zie paragraaf 4.1.).

*Vraag 1 (± 10 minuten):*

Alle groepen: In welke categorie (A, B, C of D) in het model van Zimpelmann en Wassermann<sup>98</sup> bevindt uw ondernemingsraad zich?

*Vraag 2 (± 10 minuten):*

Groep 1-3: Wat zijn de groeimogelijkheden; hoe kunnen ondernemingsraden beter betrokken worden bij MVO?

---

<sup>98</sup> B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012, p. 100, 208-210.

Groep 3-6: Welke belemmeringen maken het in de praktijk lastig voor ondernemingsraden om actief bezig te zijn met MVO?

Hieronder volgt een uitwerking van de presentaties van de antwoorden op deze twee vragen van elk van de zes *breakout* groepen.

### Groep 1-3: Groeimogelijkheden

#### Groep 1

*Categorie:* Het merendeel van de ondernemingsraden in groep 1 bevond zich in categorie A of C.

*Groeimogelijkheden:* De ondernemingsraden in deze groep zouden graag zien dat MVO-initiatieven meer plaats vinden op lokaal niveau, zodat werknemers meteen het effect kunnen zien. Nu legt het moederbedrijf van veraf vaak de MVO-strategie op en houdt hierbij geen rekening met de rol die de Nederlandse OR hierbij zou kunnen spelen. Mede daarom gaf deze groep aan dat er te weinig ruimte is voor de ondernemingsraad om advies te geven en mee te praten over de MVO-strategie. Een groeimogelijkheid zou daarom kunnen zijn dat de top van de onderneming meer speelruimte zou moeten creëren voor MVO-initiatieven van onderop.

Voorbeelden die Groep 1 noemde van hun eigen betrokkenheid bij MVO waren onder meer het monitoren van de *code of conduct*, het meewerken aan initiatieven om de leaseregeling groener maken (de leaseregeling valt onder de instemmingsplicht) en de samenwerking met een duurzaam taxibedrijf.

#### Groep 2

*Categorie:* De ondernemingsraden van deze groep bevonden zich in categorie A, B of C.

*Groeimogelijkheden:* Het thema ‘MVO’ *an sich* staat weinig op de agenda bij de ondernemingsraden in Groep 2, wel zijn de subthema’s van MVO – o.a. duurzame inzetbaarheid, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, reductie van CO2 en de leaseregeling – van belang voor de ondernemingsraden in deze groep. Zij gaven aan dat MVO bij de OR vooral leeft op specifieke thema’s. Een groeimogelijkheid zou daarom kunnen zijn dat het begrip MVO zo concreet mogelijk moet worden gemaakt voor ondernemingsraden.

Daarnaast is MVO niet direct een thema dat leeft onder de werknemers die vertegenwoordigd worden door deze ondernemingsraden. De ondernemingsraden uit Groep 2 gaven ook aan dat het lastig is dat de MVO thema’s en de taken van de OR soms tegengesteld kunnen zijn. Weliswaar merkten de ondernemingsraden op dat duurzaamheid een steeds

belangrijker thema wordt voor hun organisaties (bijvoorbeeld bij openbare aanbesteding door overheidsinstanties).

### Groep 3

*Categorie:* De meeste ondernemingsraden uit deze groep bevonden zich in categorie A, een aantal in categorie B of C. MVO was in hun organisaties vooral een thema:

- 1) onder druk van wetgeving (bijvoorbeeld regelgeving omtrent kinderarbeid)
- 2) omdat het een concurrentievoordeel geeft bij aanbesteding

De ondernemingsraden in deze groep zeiden een “terughoudende rol” te hebben op het thema MVO, de werknemers die ze vertegenwoordigen interesseren zich namelijk minder voor MVO. Ook gaven ze het aan moeilijk te vinden energie in MVO te steken wanneer het bestuur zelf zich weinig bezighoudt met het thema (“medezeggenschap volgt zeggenschap”).

*Groeimogelijkheden:* Meer actie op politiek gebied of nieuwe wetgeving zou nodig zijn om ondernemingsraden een grotere rol te geven op het gebied van MVO, zodat de ondernemingsleiding gedwongen wordt met de ondernemingsraad te converseren over het MVO-beleid.

### Groep 4-6: Belemmeringen

#### Groep 4

*Categorie:* De ondernemingsraden bevonden zich in categorie A, B of C.

*Belemmeringen:* De ondernemingsraden vertelden dat zij vaak zo druk bezig zijn met adviesvragen van het bestuur, waardoor men moeilijk aan het onderwerp MVO toekomt. MVO zou daarom bewust als vast deel op de agenda geplaatst moeten worden (bijvoorbeeld bij adviesaanvragen) zodat het afgevinkt kan worden door de OR. Een andere genoemde belemmering voor de betrokkenheid van de OR bij MVO was de afweging van belangen tussen werknemers en MVO. Daarnaast vonden ondernemingsraden uit deze groep het lastig om invloed uit te oefenen op de MVO-strategie omdat deze grotendeels werd opgelegd vanuit het buitenland.

De groep adviseerde om de verschillende categorieën binnen MVO uit te diepen (concreter te maken) bij het diepte-interview en de thema's van MVO zo specifiek mogelijk te benoemen.

#### Groep 5

*Categorie:* De ondernemingsraden bevonden zich in categorie B en C.

*Belemmeringen:* Deze groep gaf aan dat bij hun bedrijven MVO soms vooral een issue voor de buitenwereld is en “de bol vooral aan de buitenkant schijnt” (het is bij deze ondernemingen minder van belang hoe MVO wordt toegepast binnen het bedrijf en wat de rol van de ondernemingsraad daarbij zou moeten zijn). De ondernemingsraden vertelden ook wel het gevoel te hebben dat de term MVO door het bestuur gebruikt wordt om iets wat in wezen een besparing is als duurzaam te presenteren (o.a. leaseconstructies). Ook het internationaal karakter van de onderneming maakt betrokkenheid van de OR moeilijk. Sommige ondernemingsraden hadden het gevoel dat zij niet geacht werden zich over het onderwerp uit te spreken. Daarbij komt ook dat de werknemers van het bedrijf minder geïnteresseerd zijn het thema MVO.

### Groep 6

*Categorie:* De ondernemingsraden in deze groep bevonden zich in categorie B of C.

*Belemmeringen:* niet ter sprake gekomen.

Ondernemingsraden uit deze groep vertelden dat zij zich actief bezig houden met MVO. Deze groep adviseerde ook om de verschillende categorieën binnen MVO uit te diepen en te specificeren bij de interviews.

### 5.3. Interview reports (in Dutch)

I. *Verslag van het interview met de COR van IKEA Nederland B.V. (Jan van Ommeren, Barbera Vis-Mouw en Ben Fisser)*

*Vestiging IKEA, Amersfoort*

*04-04-2017*

*13:00-14:00*

#### A. In het kort: MVO bij IKEA

IKEA is een concern van Zweedse oorsprong, met vestigingen over de hele wereld, dat zich richt op het aanbieden van meubelen en woonartikelen. MVO is een deelgebied van het businessplan – en een van de *core values* – van IKEA; in de laatste 4 tot 5 jaar is het belang van MVO bij IKEA alleen nog maar verder toegenomen volgens de leden van de COR van IKEA. De duurzaamheidsstrategie is uitgewerkt in de *IKEA People & Planet Positive Strategy for 2020*. Onderdeel van deze strategie is dat sinds 2015, 100% van het katoen gebruikt door IKEA, duurzaam geteeld wordt. Daarnaast is het doel geformuleerd om per 2020 wereldwijd volledig energieneutraal te opereren. Ook steunt IKEA op basis van de *People & Planet Positive Strategy* de ontwikkeling van goede werkomstandigheden bij leveranciers over de gehele productieketen en zet het bedrijf zich in om de mensenrechten te ondersteunen.<sup>99</sup>

Het bestuur informeert de IKEA-werknemers over allerlei initiatieven die door IKEA worden ondernomen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, naast het milieu hebben deze initiatieven onder andere betrekking op thema's als het LHBT-beleid en het tegengaan van discriminatie. Daarnaast bestaat er een grote verscheidenheid van MVO-initiatieven waar IKEA-werknemers zelf direct bij betrokken zijn. Zo worden zij regelmatig bijgepraat over *sustainability* als *core value* van IKEA. Werknemers worden door middel van workshops uitgedaagd om te vertellen wat ze zoal thuis doen aan *sustainability*. Ook worden zij gestimuleerd om ideeën aan te dragen over hoe *sustainability* bij hun vestiging verbeterd kan worden. Voorbeelden hiervan zijn ideeën van werknemers over milieuvriendelijkere verpakking van producten en over de ver/inzameling van afval-dopjes. Via Intranet kunnen

---

<sup>99</sup> Ikea, *People & Planet Positive: IKEA Group Sustainability Strategy for 2020*, 2014, [http://www.ikea.com/ms/nl\\_NL/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf](http://www.ikea.com/ms/nl_NL/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf), p.11.

werknemers ook ideeën indienen. Bovendien is er gezonde concurrentie op het gebied van *sustainability* tussen de werknemers van de verschillende IKEA-filialen in Nederland door middel van een interne competitie waarbij de meest duurzame vestiging van Nederland wordt aangewezen. Een *sustainable business manager* komt langs bij alle vestigingen om de winkels een review te geven. Hierbij is het doel dat de werknemers leren van de *best practices* van andere IKEA-vestigingen in Nederland.

## **B. De rol van de COR bij MVO**

De leden van de COR van IKEA omschrijven de rol van de COR bij MVO als niet veel anders dan de rol van iedere werknemer bij IKEA. Op het gebied van MVO is de COR van IKEA tevreden en zolang het bedrijf zijn verantwoordelijkheid blijft nemen, is de COR van mening dat op dit moment geen extra aandacht besteed hoeft te worden aan dit thema. De COR van IKEA hoeft ook niet heel actief op het thema MVO te zijn, omdat IKEA hier van nature mee bezig is en MVO al in grote lijnen door het hele bedrijf zit ingeweven. De COR wordt regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen door het bestuur; onder meer door middel van een *sustainability report*. Het bestuur komt voorbij en vertelt duidelijk wat de doelen zijn op het gebied van MVO en de COR kan zich hier bijna altijd in vinden. Het is dan ook niet zo dat de COR hierover het bestuur “achter de broek aan hoeft te zitten”.

Het thema MVO loopt goed bij IKEA en het is daarom geen noodzaak om van het thema een speerpunt te maken nu de COR op veel andere punten wel druk moet zijn. Vandaar dat het nog niet nodig is geweest voor de COR om dit terrein in te grijpen; IKEA is vaak ook al “drie stappen voor”. Bijvoorbeeld toen werknemers zich afvroegen of wellicht zonnepanelen op het dak van een van de IKEA-vestigingen geplaatst konden worden, kon er meteen iemand van Property & Expansion langskomen om deze vraag te beantwoorden. Toen bleek echter dat over dit idee al eerder was nagedacht en dit niet bleek te kunnen vanwege de dakconstructie.

### *Samenwerking en overleg*

De lat voor de MVO-strategie van IKEA wordt erg hoog gelegd (hierbij is de praktijk in Nederland ook een voorbeeld voor andere landen). De besluiten over de MVO-strategie worden grotendeels op internationaal niveau genomen; daar heeft de COR niet direct invloed op. Dit is ook niet zo voor de Europese Ondernemingsraad (EOR) van IKEA. De Europese ondernemingsraad van IKEA laat zich volgens de COR vooral omschrijven als een



adviesorgaan/klankbord; men zal daar wellicht iets eerder geïnformeerd worden over de strategie met betrekking tot MVO dan de COR in Nederland, omdat de EOR op een meer *global level* opereert, maar verder is er geen significant verschil.

De COR besteedt af en toe aandacht aan MVO in de eigen nieuwsbrief of in het IKEA-blad voor medewerkers waarin medezeggenschap een column heeft; enkele maanden geleden gaven de werknemers en COR in het IKEA-blad hun mening over duurzaamheid en vertelden ze wat ze zelf aan het thema duurzaam doen. De COR meent dat de belangrijkste taak voor de medezeggenschap bij MVO is dat de communicatie naar de werknemers omtrent MVO geoptimaliseerd wordt. Hoe zorgen we dat iedere werknemer goed op de hoogte is van de MVO strategie en de initiatieven die plaatsvinden? De medezeggenschap is dan ook groot voorstander van de huidige acties georganiseerd door IKEA waarbij het thema MVO persoonlijker wordt gemaakt voor de werknemers, bijvoorbeeld door middel van acties over wat men thuis kan doen, daar zijn de IKEA-werknemers het meest in geïnteresseerd.

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de COR bij MVO?**

Er bestaat geen behoefte bij de COR van IKEA voor institutionalisering van het thema MVO door middel van de MVO Modelcode of door het opnemen van een expliciete verwijzing in de WOR naar MVO. De COR heeft de MVO Modelcode – toen deze werd uitgebracht – doorgenomen maar men zag geen noodzaak om deze toe te passen omdat zij al zeer tevreden waren op de manier waarop het thema MVO in hun bedrijf geïntegreerd was. Mede daarom was de COR het niet volledig eens met de lagere plaatsing op de ranglijst van de MVO enquêtes van 2012 en 2013 (“bijvoorbeeld bij de vraag uit de enquête of de ondernemingsraad MVO als vast onderwerp op de agenda van de overlegvergadering heeft staan, nee, want dat was niet nodig, want het is was al goed geregeld”). De COR omschrijft de betrokkenheid van medezeggenschap bij MVO eerder als een kwestie van gezond verstand, en niet iets wat je moet willen vastzetten in een code of in de wet. “Bedrijven die *sustainability* niet verankerd hebben in hun business strategie verliezen vanzelf en schieten zichzelf in de voet als ze werknemers verder niet betrekken bij het thema MVO”

II. *Verlag van het interview met Jan Verwijs (Voorzitter OR van Van Oord NV) en Sander Dekker (Sustainability manager bij Van Oord NV)*  
*Hoofdkantoor Van Oord, Rotterdam*  
*07-04-2017*  
*14:00-15:00*

### **A. In het kort: MVO bij Van Oord**

Van Oord is een familiebedrijf dat wereldwijd actief is als aannemer van bagger-, waterbouwkundige en offshore projecten (olie, gas en wind). In toenemende mate is duurzaamheid (*sustainability*) een *license to operate* geworden voor het bedrijf; bij het verkrijgen en uitvoeren van opdrachten is duurzaamheid een van de leidende principes (zo moet onder andere bij het aanvragen van exportkredietverzekeringen voldaan zijn aan de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen). De *sustainability manager* geeft aan dat “met de term ‘sustainability’ (duurzaamheid) bij Van Oord hetzelfde bedoeld wordt als met de term ‘MVO’; de keuze voor het gebruik van de term ‘sustainability’ heeft te maken met de internationale context waarin het bedrijf opereert, de reden waarom ook gekozen is voor de functietitel ‘*sustainability manager*’”).

Duurzaamheid maakt integraal deel uit van de strategie, besluitvorming en bedrijfsvorming bij Van Oord. De duurzaamheidsstrategie van het bedrijf is uitgewerkt in de *Duurzaamheidsagenda 2020*, die ook wordt besproken met de OR. Uitgangspunt bij deze *Duurzaamheidsagenda 2020* zijn de vier speerpunten die de *Stuurgroep Sustainability* heeft benoemd: waardecreatie door bewaking van de omgeving, efficiënt energiegebruik, aantrekkelijk werkgeverschap en een duurzame *supply chain*. Hierbij is de voorwaarde voor Van Oord dat duurzaamheid niet los komt te staan van de alledaagse (bedrijfs)activiteiten en het business model. In het geïntegreerd jaarverslag van Van Oord zijn voor de vier speerpunten meetbare doelstellingen en Kritische Prestatie-indicatoren (KPI's) geformuleerd.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Van Oord, *Jaarverslag 2016*, 2016, [https://issuu.com/vanoord/docs/jvs\\_spread\\_nl\\_1-10\\_mb/1?e=6325736/48100290](https://issuu.com/vanoord/docs/jvs_spread_nl_1-10_mb/1?e=6325736/48100290), p. 58-59.

## **B. De rol van de OR bij MVO**

In de opvatting van de OR-voorzitter en de *sustainability manager* is MVO essentieel voor het bedrijf op de lange termijn en daarmee een medewerkersbelang. De OR van Van Oord praat ook mee over de *Duurzaamheidsagenda 2020* en duurzaamheidsthema's (MVO-aangelegenheden) en stelt hierover kritische vragen. De OR heeft de ruimte om ideeën aan te dragen op het gebied van duurzaamheid en kan hiervoor terecht bij de afdeling *sustainability*. Van Oord's *sustainability manager* wijst erop dat er een goede verstandhouding is met de OR. Wanneer vanuit de afdeling *sustainability* een nieuw plan van de grond komt, kan de OR de gelegenheid krijgen om hier in mee te sturen.

### *Factor sociaal*

De OR-voorzitter geeft aan dat de gezondheid van werknemers en de veiligheid tijdens het werk een MVO-kernonderwerp is waarbij de OR actief betrokken is. De veiligheid van de werknemers is een relevant thema voor Van Oord, aangezien de werknemers voor projecten voor langere tijd naar landen kunnen worden gestuurd die onveilig zijn, is dit een relevant thema voor van Oord. De OR kijkt kritisch naar de situatie in het buitenland en de lokale omstandigheden; waar sturen we onze werknemers precies heen, hoe zijn de mensenrechten daar, en kunnen onze werknemers daar in een veilige omgeving werken?

Eveneens is de OR actief in de werkgroep 'duurzame inzetbaarheid van de medewerker' waar gekeken wordt naar de gezondheid van de werknemers en de inzetbaarheid die daar van afhangt. Een voorbeeld hiervan is de betrokkenheid van de OR bij het *Stay fit*-programma, waarbij werknemers middelen worden aangereikt om gezond te kunnen werken. Door het langdurige engagement bij dergelijke werkgroepen heeft de OR de mogelijkheid om in deze projecten mee te sturen en kan het ook makkelijker instemming- of adviesaanvragen van het bestuur over deze projecten behandelen.

### *Factor milieu*

Daarnaast wijst de OR-voorzitter het milieu aan als een belangrijk MVO-kernonderwerp voor de OR. Zo zijn het management van ballastwater, het brandstofverbruik van schepen en het verzamelen van het vuil aan boord voorbeelden van milieukwesties die van belang zijn voor de werknemers op de vloot en daarom ook door de OR besproken worden. Eveneens kijkt de OR mee bij de nieuwbouw van schepen – tijdens en voor de bouw begint – of er met milieuaspecten rekening wordt gehouden en hierbij kan de OR ook mee sturen als dat nodig zou blijken.

De OR-voorzitter geeft aan dat MVO-thema's als mensenrechten en ketenbeheer (dit laatste thema valt vooral onder de verantwoordelijkheid van de afdeling *Procurement*) niet thema's zijn waar de OR direct bij betrokken is.

#### *Samenwerking en overleg*

De OR komt eens in de 6 weken bijeen om te vergaderen, waarbij dan in de middag de bestuurders, o.a. CEO Pieter van Oord, aanschuiven. Bij dit overleg staat – indien het relevant is – het thema MVO op de agenda. De OR voert tweemaal per jaar overleg met steeds twee leden van de Raad van Commissarissen, ook hier gaat het om een open gesprek waarbij MVO één van de thema's kan zijn. Bij deze gesprekken met de bestuurders of commissarissen wordt eveneens met de OR over de MVO-strategie van Van Oord gediscussieerd (bijvoorbeeld 'dient er meer geïnvesteerd te worden in andere markten zoals windenergie?').

De communicatie met de werknemers over MVO loopt via de officiële kanalen, zoals het personeelsblad *Aan Boord* en Intranet. De OR communiceert niet apart met de werknemers over MVO, maar mocht de OR betrokken zijn bij een initiatief op dit gebied dan wordt dat wel genoemd.

#### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de OR bij MVO?**

Het vastleggen van de betrokkenheid van de OR bij MVO door middel van een Medezeggenschap MVO Modelcode is volgens de OR-voorzitter niet nodig; dankzij de vier speerpunten uit de *Duurzaamheidsagenda 2020* is het onderwerp MVO in de praktijk van Van Oord nu goed verankerd en intern herkenbaar voor de werknemers, daar moeten niet nog eens nieuwe codes en regelingen bijkomen.

III. *Verslag van het interview met Cuno Duursma (Voorzitter OR van CGI Nederland B.V.)*  
*Hoofdkantoor CGI Nederland, Rotterdam*  
*18-04-2017*  
*15:00-16:00*

#### **A. In het kort: MVO bij CGI**

CGI Nederland B.V. is onderdeel van het internationaal opererend Canadese IT-bedrijf CGI Group. De MVO-rapportage van CGI Nederland richt zich hoofdzakelijk op milieuaspecten. De vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt in het *CSR Programma Energiemanagementplan* genoemd als “één van de belangrijkste doelstellingen van CGI’s MVO-beleid”.<sup>101</sup> De OR-voorzitter stelt hierbij dat voor CGI Nederland de CO<sub>2</sub>-reductie van de eigen kantoren en de werkgerelateerde mobiliteit van de medewerkers belangrijke thema’s zijn. Onder meer bij aanbestedingen voor overheidsprojecten speelt de plek van een bedrijf op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder een rol; dit is dan ook een belangrijke drijfveer voor CGI om met deze MVO thema’s aan de slag te gaan.

De OR-voorzitter vertelt dat de interesse van de werknemers in het thema MVO wisselt. Enerzijds spannen werknemers zich in om technologische kennis en expertise aan te bieden aan klanten op het gebied van milieu- en sociale uitdagingen en zijn zij hierbij actief bezig met *Green IT*. Anderzijds kunnen sommige werknemers minder geïnteresseerd zijn in het eigen duurzaamheidspatroon. Zo is het auto lease beleid een discussiepunt. Medewerkers zijn veelal actief op projectbasis waarbij zij ‘buitenshuis’ zijn en veel moeten reizen naar klanten. Daarom willen sommige werknemers liever niet dat er getornd wordt aan het auto lease beleid en vinden zij de groenheids-aspecten op dit gebied minder van belang.

---

<sup>101</sup> CGI, *CSR Programma Energiemanagementplan*, 2016, [https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files\\_nl/csr/cgi-nl\\_mvo\\_prestatieladder\\_energiemanagementplan\\_3b2\\_2016-09-09.pdf](https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files_nl/csr/cgi-nl_mvo_prestatieladder_energiemanagementplan_3b2_2016-09-09.pdf); CGI, *CO<sub>2</sub> Prestatieladder: Ketenanalyse CO<sub>2</sub>-emissies*, 2016, [https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files\\_nl/csr/cgi-nl\\_mvo\\_prestatieladder\\_ketenanalyse\\_4a1\\_2016-11-25.pdf](https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files_nl/csr/cgi-nl_mvo_prestatieladder_ketenanalyse_4a1_2016-11-25.pdf).  
Het MVO-beleid van de CGI Group is vastgelegd in een hoofdstuk in het jaarverslag (CGI Group, *2016 Annual Report*, 2016, <https://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/cgi-2016-annual-report.pdf>, p. 42-45.). Tot 2014 gaf de CGI Group een apart *Environmental report* uit.

## **B. De rol van de OR bij MVO**

De OR-voorzitter geeft aan dat “MVO als geheel” geen vast onderwerp van discussie is en niet als een apart thema op de agenda staat. Daarentegen, “MVO is wel een ingrediënt dat bij andere veranderingen naar voren komt”. In de communicatie van de OR met de bestuurder en de medewerkers komt MVO niet als “los thema” voor op de agenda, maar het thema is uitgesplitst in verschillende factoren. Volgens de OR-voorzitter zijn de thema’s ‘beheer van milieueffecten’ en ‘duurzame inzetbaarheid van de werknemers’ de belangrijkste MVO-kernonderwerpen voor de medezeggenschap.

### *Beheer van milieueffecten*

Wat betreft het beheer van milieueffecten is voor de ondernemingsraad van CGI de werkgerelateerde mobiliteit van de werknemers relevant. Zo meldt de OR-voorzitter dat de OR op dit moment bezig is met een nieuwe mobiliteitsregeling (“de term ‘mobiliteitsregeling’ is al een verschil met vroeger, deze zou vroeger namelijk leaseregeling worden genoemd, mobiliteit bij CGI is niet langer automatisch in de auto stappen”). Bij dit vraagstuk mobiliteit komt de OR op grond van bovenwettelijke afspraken bevoegdheid toe; het thema mobiliteit gaat dan ook vaak langs de OR, aangezien de bestuurder het van belang vindt om voor dit thema draagvlak te creëren bij de werknemers. Hierbij houdt de OR zich samen met de bestuurder bezig met vragen als “hoe kan je het rijgedrag van de werknemers meten zonder dat het teveel inbreuk maakt op hun privacy en hoe kun je werknemers belonen die zuiniger reizen”. Tevens geeft de OR-voorzitter aan dat de OR meedenkt over de relevante milieuaspecten (zoals de CO2 uitstoot) bij de keuze van een kantoorpand.

### *Duurzame inzetbaarheid van de werknemers*

Daarnaast wijst de OR-voorzitter de ‘duurzame inzetbaarheid van de werknemers’ aan als een belangrijk MVO-kernonderwerp waar de OR bij betrokken is, zeker in verband met de vergrijzing van een deel van het personeel. Zo is de OR betrokken bij de aanstelling van de vertrouwenspersoon, doet de OR met enige regelmaat onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting en hebben twee mensen plaats in een vaste OR-commissie die zich bezighoudt met het thema duurzame inzetbaarheid.

Ook praat de medezeggenschap mee over gezondheid en veiligheid op het werk. Dit thema is weliswaar minder van direct belang aangezien 60% van de werknemers niet werkt op

de eigen bedrijfslocatie en de meeste mensen bij klanten zitten waar ze ter plekke aan de regels moeten voldoen.

#### *Externe dimensie van MVO*

De OR-voorzitter geeft aan dat het MVO-thema ‘ketenbeheer’ niet direct relevant is voor de medezeggenschap; CGI heeft niet direct subcontractors wel softwareleveranciers, maar die zitten vaak al hoog in de MVO-prestatieladder. Bovendien wordt de strategie wat betreft onderwerpen die vallen onder de externe dimensie van MVO grotendeels uitgezet vanuit de moedervestiging in Canada, in Canada is men niet genoeg op de hoogte van – en wordt wat dat betreft niet genoeg rekening gehouden met – de OR in Nederland. De OR heeft hier dan ook geen grote invloed op en de informatie hierover krijgt zij via het jaarverslag van de CGI Group (CGI Nederland heeft geen apart jaarverslag). Over de MVO-aspecten uit dit verslag wordt niet direct gesproken met het bestuur, het gaat dan vooral om de financiële aspecten.

#### *Samenwerking en overleg*

Eens per maand vindt een overlegvergadering plaats met de *general manager* van CGI. De vergadering wordt voorbereid door de dagelijkse bestuurder van het ondernemingsraad, de HR-directeur en het hoofd *Legal*. Bovengenoemde MVO-kernonderwerpen kunnen dan op de agenda staan, maar dat staat niet vast. Daarnaast zit één lid van de OR van CGI Nederland B.V. in de Europese Ondernemingsraad van CGI. Dit OR-lid geeft regelmatig terugkoppeling aan de Nederlandse OR over wat in de EOR besproken wordt; het thema MVO is hierbij niet ter sprake gekomen. De OR-voorzitter geeft aan dat er tot dusver geen overleg is geweest met de *CSR Manager* van CGI Nederland.

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de OR bij MVO?**

De OR-voorzitter meent dat het thema MVO wel iets explicieter zou kunnen bijvoorbeeld middels een checklist, men is nu misschien onbewust competent. “MVO zou wellicht kunnen worden toegevoegd aan de werkwijze zoals we nu altijd het BOB-model toepassen – beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming vanuit de perspectieven van de medewerker, klant en eigenaar/aandeelhouder, daar zou bijvoorbeeld de maatschappij als stakeholder kunnen worden toegevoegd”. De OR-voorzitter meent dat MVO ook als een apart aandachtspunt of stimulerende taak van de ondernemingsraad in de WOR genoemd zou kunnen worden; “maar dit moet vooral niet als verplichting geformuleerd worden, het moet namelijk geen papieren tijger worden.”

IV. *Verslag van het interview met Bert Holsappel (Huidig lid – en voormalig voorzitter – van de OR van Capgemini Nederland B.V.)*  
*Hoofdkantoor Capgemini Nederland, Utrecht-Leidsche Rijn*  
*24-04-2017*  
*09:00-10:00*

### **A. In het kort: MVO bij Capgemini**

Capgemini Nederland B.V. is onderdeel van het internationaal opererend Frans ICT en consultancy-bedrijf Capgemini Group. Capgemini Nederland B.V. brengt jaarlijks een apart duurzaamheidsverslag uit. In dit verslag worden vijf verschillende MVO-deelterreinen onderscheiden: *value and ethics*, *environmental sustainability*, *community engagement*, *people culture* en *client services*. Daarnaast zijn voor het onderdeel *environmental sustainability* een aantal meetbare doelstellingen en Kritische Prestatie-indicatoren (KPI's) geformuleerd.<sup>102</sup>

Het OR-lid vertelt dat de houding van de werknemers met betrekking tot MVO wisselend is. Zo doen werknemers actief mee aan initiatieven georganiseerd door Capgemini waarbij men zich kan verbinden aan goede doelen-projecten. Deze goede doelen kunnen werknemers nomineren bij Capgemini voor een *award*; waar vervolgens een prijs aan verbonden is. Ook zijn de werknemers geïnteresseerd in het 'vergroenen' van de IT-bedrijfsvoering van klanten. Daarentegen ziet het OR-lid dat sommige werknemers minder bezig zijn met duurzaamheid. Zo is het verduurzamen van de autoleaseregeling een gevoelig onderwerp. Het OR-lid geeft aan dat, als achterbansessies door de ondernemingsraad worden georganiseerd over onderwerpen gerelateerd aan duurzaamheid, de zaal voornamelijk helemaal vol zit als het gaat om de leaseregeling.

### **B. De rol van de OR bij MVO**

#### *Commissie VGWM*

Binnen de OR is er een commissie VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu) die zich bezighoudt met verscheidene MVO thema's. Het OR-lid vertelt dat hij – nu hij het belang van MVO voor de ondernemingsraad hoog acht – in de ondernemingsraad heeft

---

<sup>102</sup> Capgemini Nederland B.V., *Sustainability Report 2015*, 2016, [https://www.nl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/01-003.16\\_sustainability\\_report\\_web.pdf](https://www.nl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/01-003.16_sustainability_report_web.pdf), p. 15.



voorgesteld dat ook de commissie strategie van de OR MVO thema's zou kunnen oppakken. Dit leek de overige leden van de OR echter niet nodig. De VGWM-commissie behandelt onder meer ARBO-technische onderwerpen en thema's als werkdruk, ziekteverzuim en levensfasebewust personeelsbeleid. Zo heeft men binnen de VGWM-commissie gesproken over de wenselijkheid om afspraken-op-maat te maken waarin de werkgever tegemoet zou kunnen komen aan de specifieke wensen van de medewerkers. De gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever voor de werkgelegenheid in de toekomst is dan ook een MVO thema waarvan het OR-lid aangeeft dat het vaker aan bod zou mogen komen tijdens de overlegvergadering met de directie.

#### *Externe dimensie van MVO*

Het OR-lid stelt dat de thema's 'mensenrechten' en 'supply chain' niet direct kwesties zijn waar de OR bij betrokken wordt of actief mee bezig is. "Als het bijvoorbeeld gaat om India dan gaan de zorgen van de OR voornamelijk uit naar de effecten van outsourcen van werkgelegenheid naar dit land en de invloed daarvan op de positie van werknemers in Nederland; de discussie gaat hierbij dan minder over of het bedrijf genoeg zorgt voor de mensen in India."

#### *Samenwerking en overleg*

Het OR-lid vertelt dat MVO-onderwerpen regelmatig aan bod komen in overlegvergaderingen of adviesaanvragen. Dit gebeurt hoofdzakelijk als deelonderwerp ("dan gaat het bijvoorbeeld over de lease-regeling of de gezondheid van werknemers"); het OR-lid kan zich niet herinneren dat er ooit over 'MVO' als apart thema gediscussieerd is. Het duurzaamheidsverslag van Capgemini wordt niet behandeld met het bestuur en binnen de OR. Het OR-lid geeft aan dat hij het wel een goed idee zou vinden om de bespreking van het duurzaamheidsverslag op de agenda te zetten.

Het OR-lid geeft aan dat het bij de vergaderingen van Stichting MNO vaak gaat over de belangrijke rol van de gouden driehoek (bestuur, RvC en medezeggenschap); "deze gouden driehoek is bij ons minder van belang, aangezien Capgemini Nederland B.V. juridisch eigendom is van een NV". Hoewel in deze NV geen activiteiten plaatsvinden, dienen hier wel commissarissen aangesteld te worden. De commissarissen bij deze NV zijn voornamelijk hogere *officials* van de Capgemini Group. Het OR-lid vertelt dat dit de reden is waarom de OR zijn versterkt recht van aanbeveling voor één van deze commissarissen geruild heeft voor een schriftelijke bevestiging "dat als wij ergens niet uit zouden komen met onze directie, een

lid van de *executive committee* van de Capgemini Group bereid zou zijn om naar Nederland te komen om een en ander met ons te bespreken”.

De Capgemini Group heeft een Internationale Ondernemingsraad (IOR). De IOR valt onder de constructie van de Europese Ondernemingsraad (EOR) met als toevoeging dat India en Brazilië gastleden zijn bij de EOR. Het OR-lid meent dat de IOR zichzelf langzaam heeft ontwikkeld tot een orgaan dat serieus wordt genomen. Als de Capgemini Groep grote acquisities doet, wordt de EOR eerder geïnformeerd dan de managementlaag. Zo spreekt de IOR regelmatig met de hoofddirectie van de Capgemini Groep. Daarnaast is de IOR met een delegatie naar India geweest om te kijken hoe de omstandigheden ter plaatse zijn; “daarmee zijn de arbeidsomstandigheden van werknemers in ontwikkelingslanden zeker een onderwerp dat leeft bij de IOR”.

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de OR bij MVO?**

Het OR-lid is op de hoogte van de Medezeggenschap MVO Modelcode; de Modelcode wordt echter niet toegepast door de ondernemingsraad. Het OR-lid lijkt het verder institutionaliseren van MVO door middel van een Modelcode wel een goed idee; “we hebben nu een OR met twaalf leden en daarbinnen wordt heel verschillend gedacht over het belang van MVO, de houding van de OR tegenover MVO thema’s is daarmee afhankelijk van de leden die zitting hebben in de OR”. Het OR-lid meent dat de ondernemingsraad een belangrijke rol kan spelen bij MVO: “in veel grote bedrijven is men voornamelijk bezig met de eigen *businessunits*, er is dan minder overleg met elkaar en het overzicht van het grotere geheel kan verdwijnen. In zulke gevallen is de ondernemingsraad beter in staat na te denken over de samenhang en toekomst van het beleid van de organisatie voor thema’s als duurzame inzetbaarheid en milieu.

- V. *Verslag van het interview met Peter van den Broek (Voorzitter COR van Koninklijke BAM Groep)*  
*Hoofdkantoor Koninklijke BAM Groep, Bunnik*  
*26-04-2017*  
*13:00-14:00*

### **A. In het kort: MVO bij BAM**

De Koninklijke BAM Groep nv (hierna BAM) verenigt werkmaatschappijen die actief zijn in de sectoren ‘Bouw en Vastgoed’, ‘Infra’, en ‘Publiekprivate samenwerking’. BAM behoort tot de grootste bouwondernemingen van Europa; het bedrijf is marktleider in Nederland en heeft marktposities verworven in onder meer het Verenigd Koninkrijk, Ierland, België en Duitsland. Voor de periode van 2016 tot 2020 zijn binnen de Strategische Agenda van BAM drie speerpunten opgenomen op het gebied van MVO: ‘*Climate Positive*’, ‘*Resource Positive*’ en ‘*Enhancing Lives*’. Bij de punten ‘*Climate Positive*’ en ‘*Resource Positive*’ wordt onder meer ingezet op een verdere reductie van de relatieve CO<sub>2</sub>-emissie en het voorkomen van het ontstaan van bouwafval. Onder ‘*Enhancing Lives*’ vallen thema’s als *health and safety*, *employment*, *training*, *education*, en *charity engagement*. In het geïntegreerd jaarverslag van BAM zijn voor de drie speerpunten verscheidene meetbare doelstellingen en Kritische Prestatie-indicatoren (KPI’s) geformuleerd.<sup>103</sup>

### **B. De rol van de COR bij MVO**

#### *Veiligheid van de werknemers*

De COR-voorzitter noemt de veiligheid van de werknemers het “allerbelangrijkste thema op MVO-gebied zowel voor BAM in zijn geheel als voor de COR”. Veiligheid staat daarom als vast thema op de agenda in overlegvergaderingen van de medezeggenschap met de bestuurders. De COR ontvangt regelmatig veiligheidsrapportages van de bestuurders – “bijvoorbeeld als er ongevallen zijn, bespreken we met het bestuur wat er precies is gebeurd, wat we als COR kunnen doen en welke verbetertrajecten er zijn”. Ook neemt de COR van

---

<sup>103</sup> Royal Bam Group nv, *Building the present, creating the future: Integrated Report 2016, 2017*, <http://www.bam.com/sites/default/files/domain-606/documents/bam-2016-integrated-report-606-1488439373882759743.pdf>, p. 11, p. 25-50.

BAM deel aan het Platform Centrale Ondernemingsraden Bouw & Bagger (PCOBB), waar de COR'en van de grootste Nederlandse bouw- en baggerconcerns vertegenwoordigd zijn. Zo vertelt de COR-voorzitter dat afgelopen april bij BAM een vergadering van het PCOBB plaatsvond over hoe de betrokken COR'en samen kunnen werken om de veiligheid in de bouw te verbeteren en hoe in de dagelijkse praktijk handen en voeten kan worden gegeven aan de *Governance Code Veiligheid in de Bouw*.<sup>104</sup>

BAM streeft naar de veiligheid in de hele keten; het thema 'ketenbeheer' is daarom ook een belangrijk MVO-kernonderwerp voor de COR. BAM probeert de keten zo strak mogelijk in te richten. De COR-voorzitter geeft aan dat dit lastig is bij een groot bedrijf als BAM, onderaannemers huren namelijk vaak weer andere onderaannemers in en op het einde van een keten zitten soms onderaannemers die er niet thuis horen. De COR is betrokken bij initiatieven om misstanden bij onderaannemers te voorkomen; een van die initiatieven is het BAM Flexplein. Met het opzetten van dit Flexplein loopt de inhuur van medewerkers vanaf dit jaar centraal via het hoofdkantoor van BAM in Bunnik, wat de controle van Bam op de gehele keten verstevigt. Ook de onderaannemers bij bouwprojecten, die al eerder gestart zijn, zullen hierbij worden gescreend. De COR-voorzitter hoopt dat de COR tegen het einde van dit jaar een compleet beeld heeft van de veiligheid in de keten zodat deze resultaten weer besproken kunnen worden met de andere ondernemingsraden verbonden aan het PCOBB.

#### *Beheer van milieueffecten*

De COR-voorzitter noemt het reduceren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en het beperken van bouwafval als de thema's die binnen het MVO-kernonderwerp 'beheer van milieueffecten' belangrijk zijn voor BAM. De COR-voorzitter merkt op dat het beheer van milieueffecten de afgelopen jaren almaar relevanter is geworden voor klanten en bij aanbestedingen, zo is het bij renovatie en nieuwbouw nu steeds meer van belang dat de gebouwen energieneutraal zijn of worden.

De COR-voorzitter geeft aan dat de strategie van BAM op het gebied van het milieubeleid door de bestuurders wordt uitgezet; de COR heeft daarbij geen bewuste inbreng gehad. Het beleid op dit milieugebied wordt met de COR gedeeld door middel van rapportages, de milieujaarplanen van de afzonderlijke werkmaatschappijen van BAM en het jaarverslag van de BAM Groep. Als de *targets* uit het jaarverslag op milieugebied niet gehaald worden, dan wordt de COR daar ook over ingelicht, zo vertelt de COR-voorzitter dat

---

<sup>104</sup> De *Governance Code Veiligheid in de Bouw* is opgesteld door opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw als leidraad voor veilig werken in de gehele keten.

het BAM enkele jaren geleden niet gelukt was om de voorgenomen CO2-doelstellingen uit het jaarverslag te halen – “toen kwam het bestuur langs om duidelijk te vertellen waarom hier niet aan voldaan was en was men bereid vragen van onze kant daarover te beantwoorden”. Vraagstukken op het gebied van milieu kunnen tijdens overlegvergaderingen ter sprake komen bij advies- en instemmingsvragen, maar dit staat niet vast op de agenda zoals het thema ‘veiligheid’.

#### *Duurzame inzetbaarheid van de werknemers*

Tot slot is het MVO-kernonderwerp ‘duurzame inzetbaarheid van de werknemers’ van belang voor de COR bij BAM; “mensen moeten steeds langer werken en vooral bij zwaar fysiek werk is de vraag hoe werknemers op leeftijd op een verantwoorde manier aan het werk kunnen worden gehouden”. De COR-voorzitter vertelt dat de COR actief bij dit thema betrokken is, zo heeft de COR recentelijk een initiatiefvoorstel ingediend bij de bestuurder over levensfasebewust personeelsbeleid. Ook kijkt de Commissie Sociaalbeleid van de COR op dit moment samen met de bestuurder hoe BAM zijn verplichtingen onder de Participatiewet het best kan invullen en wat de COR daarbij kan betekenen.

#### *Samenwerking en overleg*

Tussen de COR en de bestuurders is er regelmatig overleg, daarnaast vindt twee keer per jaar een overlegvergadering plaats waarbij ook twee van de commissarissen aanschuiven. Eveneens is er elk jaar een lunch met de bestuurders en commissarissen waarbij de COR zes actuele stellingen opstelt die dan besproken worden. Onder de leden van de RvC zijn twee voordrachtscommissarissen die de COR zelf heeft uitgezocht. MVO-criteria speelde niet direct een rol bij de keuze van deze voordrachtscommissarissen, wel is in de profielschets voor de RvC de eis van deskundigheid op het gebied van sociale en maatschappelijke ontwikkelingen opgenomen. De COR-voorzitter laat weten dat de contacten met deze voordrachtscommissarissen zeer goed zijn.

Voor wat betreft de samenwerking met de *sustainability manager* geeft de COR-voorzitter aan dat in het verleden de verstandhouding met de *sustainability manager* goed was. Met de vorige *sustainability manager* had de COR een paar keer per jaar overleg waarbij het jaarverslag en de eerder genoemde thema’s werden besproken. De nieuwe *sustainability manager* is Engels en werkt vanuit de Britse werkmaatschappij BAM Nuttall Limited; dit maakt de communicatie met deze *sustainability manager* nogal lastig voor de leden van de COR. De COR-voorzitter vertelt dat de COR daarom nog niet met deze nieuwe *sustainability*

*manager* heeft gesproken. Eveneens ontvangt de COR het jaarverslag en losse rapportages van de *compliance officer* waarin wordt ingegaan op thema's die op het gebied van integriteit en corruptie gespeeld hebben, welke overtredingen er zijn geweest en hoe deze zaken zijn afgehandeld. Vervolgens wordt de *compliance officer* een keer per jaar door de COR uitgenodigd om uitleg te geven over de rapportages.

Vanaf juni heeft BAM weer een Europese ondernemingsraad. De bestuurders hadden in een eerder stadium de EOR opgezegd vanwege de hoge kosten van de tolken. Nu wordt de EOR weer ingevoerd volgens vangnetmodel (onder subsidiaire bepalingen) waardoor de EOR maar een keer per jaar bijeenkomt om te vergaderen. De COR-voorzitter vindt deze beperking jammer, want hij geeft aan de EOR zeer nuttig te vinden. Zo zal er binnenkort binnen de EOR van BAM door de COR samen met de Europese vakbonden onderzoek gedaan worden naar hoe het zit met het huren van onderaannemers in Europa en of dit op een legale manier gebeurt.

De COR communiceert niet apart met de werknemers over MVO. Ieder kwartaal komt er een COR-krant uit en hierin worden MVO thema's besproken alleen als dit relevant is. Daarnaast geeft de COR-voorzitter aan dat de rapportages aan de werknemers over thema's als veiligheid meestal niet via de COR gaan maar via de diverse ondernemingsraden en onderdeelcommissies van de werkmaatschappijen en regionale vestigingen die dicht bij de mensen op de werkvloer staan.

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de COR bij MVO?**

De COR heeft in het verleden niet de MVO-Modelcode besproken, maar de COR-voorzitter geeft aan dat hij in principe er niet op tegen is als de betrokkenheid van de COR bij MVO meer vastgelegd zou worden, "het vastleggen moet echter wel een meerwaarde hebben voor het bedrijf, je moet niet ergens over gaan praten zonder dat het nut heeft".

VI. *Verslag van het interview met Chris Vroonland (Voorzitter OR van Jacobs Douwe Egberts NL B.V.)*  
*Hoofdkantoor Jacobs Douwe Egberts Nederland B.V., Amsterdam*  
*28-04-2017*  
*09:00-10:00*

### **A. In het kort: MVO bij Jacobs Douwe Egberts**

De activiteiten van Jacobs Douwe Egberts (JDE) hebben met name betrekking op de koffie- en theebranche; een branche waar al lange tijd aandacht is voor duurzaamheid, met name ten aanzien van eerlijke handel. MVO staat daarom al een tijd op de agenda van JDE. De OR-voorzitter vertelt dat het streven naar een waardeketen waarin iedereen in staat is een goed bestaan op te bouwen het belangrijkste speerpunt van JDE op het gebied van MVO is: “in veel gevallen probeert Douwe Egberts de tussenhandelaren over te slaan om zo het voortbestaan van de leveranciers van koffie en thee te waarborgen en zo meer kansen te scheppen voor de boeren ter plaatse dan de grote tussenhandel doet”. Een ander belangrijk speerpunt op het gebied van MVO is de bescherming van het klimaat en de natuur bij de teelt en verwerking van koffie en thee. Om deze twee doelstellingen te garanderen werkt Jacobs Douwe Egberts sinds 2004 samen met UTZ Certified, een onafhankelijk keurmerk voor duurzaam geteelde koffie en thee. Daarnaast is Jacobs Douwe Egberts aangesloten bij de Rainforest Alliance en Fair Trade.<sup>105</sup> De OR-voorzitter ziet dat voor de afnemers van Jacobs Douwe Egberts ‘groene’ koffie en thee steeds vaker geëist wordt; zo is het bij tenders nu almaar relevanter geworden dat de koffie gecertificeerd is.

### **B. De rol van de OR bij MVO**

#### *Externe dimensie van MVO*

De OR-voorzitter geeft aan dat de strategie van JDE met betrekking tot de hierboven genoemde speerpunten – verantwoord ketenbeheer gekoppeld aan een goede relatie met de plaatselijke gemeenschappen en de lokale koffieboeren, en aandacht voor het milieu – wordt uitgezet op bestuurdersniveau (bij de *Executive Committee*). Jacobs Douwe Egberts had eerst een *Director International Corporate Social Responsibility* die zich bezig hield met het opstellen van de MVO-strategie; op dit moment valt het opstellen van de MVO-strategie

---

<sup>105</sup> Douwe Egberts, ‘Duurzame teelt van koffie en thee’, <https://www.de.nl/de.nl.old/over-d.e/duurzaamheid/>, laatst geraadpleegd 30 april 2017.

echter onder de verantwoordelijkheden van de *General Council & Head of Corporate & Government Affairs and Sustainability*.

De OR-voorzitter stelt dat de OR wordt geïnformeerd over deze strategie, maar dat de OR over deze thema's niet om advies wordt gevraagd. De OR wordt nu over deze onderwerpen wel beter geïnformeerd dan aanvankelijk gebeurde. "Als twee à drie jaar geleden de OR vragen had over bijvoorbeeld de koffieboeren in Vietnam, werd de informatie niet direct gegeven daar de bestuurders van mening waren dat dergelijke thema's geen onderwerpen waren waar de Nederlandse OR zich bezig mee diende te houden. Dit maakte het thema MVO een heel stuk kleiner voor ons." Alhoewel, "de afgelopen jaren is het ons als OR wel meer gelukt vergelijkbare onderwerpen bespreekbaarder te maken en wordt hierover ook gemakkelijker vanuit het bestuur met ons gesproken."

#### *De interne dimensie van MVO*

De OR-voorzitter verklaart dat de ondernemingsraad bij Douwe Egberts vooral op lokaal niveau een grote rol speelt; het belangrijkste thema hierbij is de duurzame inzetbaarheid van de werknemers (daar is een belangrijke taak weggelegd voor de commissie sociaal beleid). Een voorbeeld van deze betrokkenheid is dat de OR onder meer een zeer belangrijke rol heeft gespeeld door tijdens de grote reorganisatie die de afgelopen tijd heeft plaatsgevonden met alle werknemers te spreken die dreigden hun baan te verliezen. Als gevolg van de reorganisatie werd de afgelopen jaren de inhoud van het werk zwaarder en moeilijker waardoor sommige werknemers niet meer voldeden aan de functieomschrijving die bij hun baan hoorde. Het OR heeft er toen bij het bestuur op aan gedrongen dat werknemers bijtijds onderwijs en training moeten krijgen om zo te voorkomen dat werknemers ontslagen zouden moeten worden omdat zij niet meer aan hun functieomschrijving voldoen. Het bestuur heeft toen ook naar de OR geluisterd, "dit was een belangrijke invloed die we hebben uitgeoefend".

Energie-efficiëntie is niet een punt waar de OR direct over mee praat, de OR-voorzitter omschrijft de houding van de OR op dit punt als reactief; de OR wordt wel geïnformeerd door de bestuurders over thema's als het terugbrengen van verpakkingsmateriaal en duurzame verlichting in kantoorgebouwen.

Bij de gezondheid en veiligheid van de werknemers is de OR actief betrokken als toezichthouder; hierbij gaat het onder meer om de veiligheid van de werknemers in de koffie fabrieken. De OR is ook betrokken bij het project waarbij alle veiligheidsrisico's worden geïnventariseerd door een onafhankelijke instantie.



### *Samenwerking en overleg*

De OR vergadert zes keer per jaar met het management team Nederland, eveneens spreekt de OR-voorzitter wekelijks met de hoofdbestuurder. Bij tussentijdse adviesaanvragen wordt de aanvraag ook eerst officieel in een overlegvergadering toegelicht; het sjabloon voor adviesaanvragen bevat een standaardparagraaf over de sociale aspecten ('wat is de consequentie voor de mensen').

De OR-voorzitter geeft aan dat er regelmatig overleg is met alle drie de huidige commissarissen; MVO staat hierbij niet als vast thema op de agenda. De OR-voorzitter vertelt dat de OR al enige tijd op zoek is naar een voordrachtscommissaris; verschillende kandidaten zijn reeds voorgedragen maar werden afgewezen door de bestuurders. Bij de voordracht door de OR is het MVO-profiel van de betreffende commissaris relevant. Zo vroeg de OR de beoogde voordrachtscommissarissen naar hun betrokkenheid bij het thema MVO. Daarnaast is in het profiel van de commissarissen opgenomen dat kandidaten maatschappelijk georiënteerd dienen te zijn.

JDE heeft op dit moment geen aparte *sustainability manager*, wel komt een paar keer per jaar de *Global Governmental Affairs and Sustainability Director* langs om onder andere over *sustainability* te praten met de OR. De OR communiceert niet apart met de werknemers over MVO.

De OR-voorzitter, die ook betrokken is bij de Europese Ondernemingsraad, verklaart dat bij de EOR het thema MVO minder speelt. De OR-voorzitter kan zich herinneren dat de *Global Governmental Affairs and Sustainability Director* een keer bij de EOR een presentatie heeft gegeven over *sustainability*, maar dat het daarbij gebleven is.

Jacobs Douwe Egberts brengt geen maatschappelijke rapportage met daarin informatie over het MVO-beleid uit, ook ontvangt de OR geen verslag van het MVO-beleid. De OR-voorzitter zou het wel interessant vinden om als medezeggenschap een rapportage te krijgen over het MVO-beleid en zou eventueel overwegen om aan de bestuurders te vragen om in het sociaal jaarverslag of de HR-rapportage een paragraaf op te nemen over MVO.

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de OR bij MVO?**

Het vastleggen van de betrokkenheid van de OR bij MVO in de WOR of door middel van een Medezeggenschap MVO Modelcode is volgens de OR-voorzitter niet nodig. "Wanneer de

bestuurders dit met ons willen bespreken of wij met hen, dan kan men daar op dit moment los van welke regels dan ook daarover praten. Als wij als OR zien dat er op het gebied van medezeggenschap iets niet klopt, bijvoorbeeld dat werknemers niet genoeg opleiding en training krijgen, dan brengen wij dat ter sprake.” “Het is te vergelijken met het informatierecht dat de OR heeft over de beloningsverhouding [*volgens 31d WOR red.*]. Dit is iets dat we wettelijk aan onze kant hebben staan maar waar in de praktijk niets van terecht komt, we krijgen deze informatie maar moeilijk en in de praktijk is de ondernemingsraad zeer beperkt in zijn rol ten aanzien van het beloningsvraagstuk”. Anderzijds meent de OR-voorzitter wel dat het thema MVO hoger en frequenter op de agenda dient te komen om te voorkomen dat in moeilijke tijden of als er keuzes gemaakt moeten worden het thema MVO minder belangrijk wordt en van de agenda van het bedrijf verdwijnt.

VII. *Verslag van het interview met Frans Dotinga (Voorzitter COR Arcadis Nederland B.V.)*

*Kantoor Arcadis Nederland B.V., Amersfoort*

*08-05-2017*

*10:00-11:00*

**A. In het kort: MVO bij Arcadis**

Arcadis is een Nederlandse advies- en ingenieursonderneming die zich onder meer richt op infrastructuur, water en milieu. Arcadis NV publiceert ieder jaar een geïntegreerd jaarverslag getiteld ‘*Improving Quality of Life*’, waar verschillende doelstellingen en KPI’s worden geformuleerd voor de drie *sustainable priorities* van Arcadis: *Innovation, Sustainable Outcomes* en *Climate Change*).<sup>106</sup> Ook wordt duurzaamheid – naast integriteit, samenwerking en focus op de klanten – in het jaarverslag als één van de vier kernwaarden van Arcadis aangewezen.<sup>107</sup> Daarnaast publiceert Arcadis Nederland B.V. rapporten over onder meer de Energy Efficiency, CO2-reductie en Carbon Footprint van het bedrijf.<sup>108</sup>

De COR-voorzitter vertelt dat Arcadis als ingenieursbureau niet een “echt productieapparaat” heeft. “We huren ons kantoorgebouw en we hebben geen grote fabrieken of bedrijventerreinen. Ondanks dit beperkte productieapparaat proberen we toch de focus te leggen op duurzaamheid, zo proberen we duurzaam te reizen naar onze klanten, onze CO2-uitstoot te compenseren door middel van *clean cookstove* projecten in ontwikkelingslanden en onze kantoren zoveel mogelijk op OV-knooppunten te plaatsen.” Ook zijn werknemers betrokken bij MVO door kosteloos te adviseren bij maatschappelijke projecten van de aan Arcadis gelieerde vereniging Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij. De COR-voorzitter geeft aan dat MVO steeds belangrijker wordt voor klanten als ProRail, dat regelmatig gebruikt maakt van een duurzaamheidsaftrek bij tenders.

---

<sup>106</sup> Arcadis NV, *Annual Report 2016: Improving Quality of Life*, 2017, <https://www.arcadis.com/en/global/investors/publications-presentations/download-center/>, p. 69 e.v.

<sup>107</sup> Arcadis, ‘Visie en Waarden’, <https://www.arcadis.com/nl/nederland/wie-we-zijn/visie-en-waarden/>, laatst geraadpleegd op 4 mei 2017.

<sup>108</sup> Arcadis, ‘CO2 Prestatieladder’, <https://www.arcadis.com/nl/nederland/wie-we-zijn/duurzaamheid/co2-prestatieladder/>, laatst geraadpleegd op 4 mei 2017.

## **B. De rol van de OR bij MVO**

### *QESHI*

Aan het begin van elke vergadering heeft de COR van Arcadis een ‘QESHI (Quality, Environment, Sustainability, Health en Integrity)-moment’, wat inhoudt dat gedurende vijf à tien minuten wordt stil gestaan bij kwesties die zich de afgelopen tijd hebben voorgedaan en vallen onder een van deze vijf punten. Zo zijn duurzaamheid en milieu via de QESHI-methode vaste onderdelen van de COR-vergadering.

Bij advies en instemmingsaanvragen maakt de COR gebruik van een soortgelijke procedure. “Bij advies- en instemmingsaanvragen gebruiken wij de vier kernwaarden van Arcadis (*red. zie paragraaf A*) aangevuld met de vaste kernwaarde van onze COR – de menselijke maat – als leidraad. Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken leggen wij langs deze kernwaarden; wij merken dat het maken van een link met de kernwaarden van Arcadis een manier is om de bestuurders scherp te krijgen.” De COR-voorzitter vertelt dat de COR geen medezeggenschap heeft over de strategie van MVO; “onze inspraak is vaak gelieerd of verpakt in voorstellen van de directie”.

### *Externe MVO: Duurzaamheidsaspecten van projecten bij Arcadis*

Ten eerste kijkt de COR naar de duurzaamheidsaspecten van projecten bij Arcadis. Zo heeft de COR in het verleden vragen gesteld tijdens de overlegvergadering als “moeten wij nog wel mee willen doen aan projecten met betrekking tot kolen, olie en gas en moeten wij deze sectoren nog blijven adviseren”. De COR-voorzitter geeft aan dat er een goede verstandhouding is met de directie van Arcadis en de “sfeer er ook naar is om deze kwesties aan te kaarten”.

### *Beheer van milieueffecten: Mobiliteit*

Ten tweede is mobiliteit een MVO thema dat geregeld de aandacht heeft van de ondernemingsraad. In 2024 is het voornemen om volledig duurzaam te zijn voor wat betreft de mobiliteitsregeling; de COR-voorzitter vermoedt daarom dat mobiliteit een belangrijk thema zal worden voor de medezeggenschap in de komende periode. Voor de ondernemingsraad is dit een lastig onderwerp om te bespreken met de achterban, waar zich enkele verstokte leaserijders bevinden.

### *Duurzame inzetbaarheid*

Ten derde is duurzame inzetbaarheid een belangrijk aandachtspunt van de ondernemingsraden van Arcadis. Kwesties als ‘hoe organiseer je het werk zo dat werknemers gedurende een langere periode enthousiast aan het werk blijven’ en ‘hoe ga je om met oudere werknemers’ zijn onderwerpen waar de COR zich regelmatig over buigt. De COR-voorzitter vertelt dat de COR enige tijd geleden een overleg van Stichting MNO bij Arcadis heeft georganiseerd over het thema duurzame inzetbaarheid.

### *Samenwerking en overleg*

De COR van Arcadis heeft vijf à zes vergadercycli per jaar bestaand uit enerzijds een interne vergadering en anderzijds een vergadering met de bestuurder. Recentelijk zijn ook de banden met de Raad van Commissarissen aangehaald. “Enkele tijd geleden heeft Stichting MNO een overleg georganiseerd over het belang van de gouden driehoek (bestuur, RvC en medezeggenschap); dit overleg heeft ons gestimuleerd om intensiever contact te zoeken met de RvC.” De *sustainability manager* zit bij sommige van deze overlegvergaderingen aan tafel om de plannen op het gebied van duurzaamheid met de COR door te nemen.

Bij deze vergaderingen met de bestuurder, RvC en *sustainability manager* is vaak een QESHI-moment ingepland, waardoor ook hier de thema’s duurzaamheid en milieu regelmatig aan de orde komen. MVO gerelateerde onderwerpen komen ook ‘los’ aan de orde zoals bij het verplaatsen van kantoren of de mobiliteit van de werknemers. Echter, het jaarverslag van Arcadis NV wordt door de directie niet besproken met de COR. Wel krijgt de COR een sociaal jaarverslag in de vorm van een PowerPoint presentatie en daar kunnen elementen van de meer (bedrijfs)interne dimensie van MVO inzitten zoals duurzame inzetbaarheid.

De Europese Ondernemingsraad (EOR) van Arcadis is nog in oprichting. Op dit moment is er een *Information & Consultation Body* (ICB) waar onder meer werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en Frankrijk samenkomen. De bedoeling is dat op den duur een EOR wordt samengesteld, het overleg hierover gaat echter met vallen en opstaan. De COR-voorzitter geeft hierbij aan dat cultuurverschillen succesvol overleg op ICB-niveau vaak in de weg staan; “ons Nederlands overlegmodel wordt niet overal gedeeld; zo zijn de werknemersvertegenwoordigers uit Frankrijk erg aan de vakbonden gebonden”. De COR-voorzitter stelt daarom dat het thema MVO tot dusver op ICB-niveau niet aan de orde is geweest.

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de COR bij MVO**

De COR-voorzitter is over het algemeen zeer tevreden over de manier waarop MVO geïstitutionaliseerd is bij de ondernemingsraad van Arcadis, onder meer door middel van het vaste QESHI-moment. Voor de kwartaalvergadering van IKEA was hij niet op de hoogte van de MVO Modelcode. De COR-voorzitter meent niet dat het meteen nodig is om maatschappelijk verantwoord ondernemen op te nemen in de WOR; bijvoorbeeld als een artikel 25 WOR adviesrecht, een artikel 27 WOR instemmingsrecht of een zwakker aanbevelingsrecht in lijn met artikel 30 WOR en 2:158/268 BW. Hij stelt dat wanneer men genoeg investeert in de relatie met de directie; het niet nodig is om een dergelijke juridische stok achter de deur te hebben, “voor organisaties waar er een minder groot vertrouwen en openheid heersen zou het misschien nuttiger zijn om een en ander vast te leggen. Ieder bedrijf heeft zijn eigen kernpunten binnen MVO en moet daarbinnen naar de beste vorm zoeken in de eigen context, daarom zou het vastleggen van MVO in de WOR niet voor alle bedrijven even nuttig zijn.” De COR voorzitter is daarom niet direct voor opname van het begrip MVO in de WOR; “verschillende bedrijven hebben verschillende opvattingen over de inhoud van het begrip MVO. Als je het toch in de WOR zou willen zetten, zou je eigenlijk per sector de relevante maatschappelijke bijdrage moeten bepalen en dat is niet realistisch.”

VIII. *Verslag van het interview met Egbert Molenaar (Voorzitter OR Ricoh Nederland B.V.)  
Hoofdkantoor Ricoh Nederland, 's-Hertogenbosch  
12-05-2017  
12:30-13:30*

#### **A. In het kort: MVO bij Ricoh**

Ricoh is leverancier van diensten op het gebied van IT en documentmanagement en houdt zich onder meer bezig met het verkopen van print-, document- en vergaderoplossingen. Ricoh Nederland B.V. is onderdeel van de Ricoh Group; het hoofdkantoor van de Ricoh Group bevindt zich in Tokio. De grondslag voor de duurzaamheidsstrategie van de Ricoh Group wordt gevormd door de drie basisprincipes van de Japanse oprichter van het bedrijf: *love your neighbour, love your country, love your work*. De Ricoh Group brengt elk jaar een geïntegreerd '*Ricoh Group Sustainability Report*' uit met daarin de duurzaamheidsdoelstellingen van het bedrijf gebaseerd op overleg met de stakeholders.<sup>109</sup> Ricoh Nederland B.V. heeft voor het laatst in 2015 een verslag over duurzaamheid uitgebracht; hierin zijn niet de KPI's of de te behalen doelstellingen opgenomen.<sup>110</sup>

De OR-voorzitter van Ricoh vermoedt dat het thema MVO belangrijker is geworden de afgelopen jaren met instroom van de jeugd. Bij jongeren bestaat vaak een grotere belangstelling voor MVO. Ook is de betrokkenheid toegenomen vanuit de druk van de maatschappij en klanten die steeds meer verlangen op het gebied van het verduurzamen van IT-voorzieningen, het verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot en het besparen van papier.

De OR-voorzitter vertelt dat werknemers graag meedoen aan het goede doelen-project van Ricoh. Elke werknemer krijgt twee dagen verlof als hij zich inzet voor goede doelen; zo geven verscheidene werknemers sollicitatietraining op middelbare scholen voor een organisatie die jongeren helpt bij een goede start op de arbeidsmarkt. De OR-voorzitter geeft aan dat de ondernemingsraad deze twee dagen verlof heeft uitonderhandeld en dat de ondernemingsraad ook samen met de bestuurder de lijst met goede doelen heeft bepaald.

---

<sup>109</sup> Ricoh Group, *Sustainability Report 2016 (Integrated Reporting)*, 2016, [https://www.ricoh.com/sustainability/report/download/pdf2016/all\\_E.pdf](https://www.ricoh.com/sustainability/report/download/pdf2016/all_E.pdf).

<sup>110</sup> Ricoh Nederland, *Wonderful Work: Over duurzaam werken en leven*, 2015, [http://images.response.ricoh-europe.com/Web/RicohEuropePLC/%7B55d46d74-fb36-44aa-b84a-e8e871f72d92%7D\\_2015\\_Wonderful-Work.pdf](http://images.response.ricoh-europe.com/Web/RicohEuropePLC/%7B55d46d74-fb36-44aa-b84a-e8e871f72d92%7D_2015_Wonderful-Work.pdf).

## **B. De rol van de OR bij MVO**

### *Commissie VGWM*

De betrokkenheid van de ondernemingsraad bij (de interne dimensie van) MVO loopt voornamelijk via de onderdeelcommissie VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu). Een voorbeeld hiervan is dat de OR van Ricoh vorig jaar via de VGWM-commissie heeft aangedrongen op een onderzoek naar de gezondheid van de werknemers. De OR-voorzitter meent dat het belang van deze commissie vooral ligt in het feit “dat we als OR al snel betrokken zijn bij beslissingen en dan ook makkelijker kunnen sturen. De formele adviesaanvraag is dan slechts nog maar een hamerstuk, omdat we dan al vanaf het begin af aan bij het overleg betrokken zijn geweest.”

### *Beheer van milieueffecten: Mobiliteit*

De kwestie mobiliteit is ook een belangrijk aandachtspunt voor de ondernemingsraad van Ricoh. De ondernemingsraad heeft een instemmingsrecht bij mobiliteit. “Deze instemmingsmogelijkheid vinden wij een belangrijke vorm van invloed, niks is namelijk zo gevoelig als een auto bij een serviceorganisatie als de onze”. De OR-voorzitter geeft aan dat de ondernemingsraad via het instemmingsrecht onder meer heeft meegepraat over belangrijke aanpassingen in het mobiliteitsplan zoals een alternatief treinabonnement voor alle eigenaren van bedrijfsauto’s, het opzetten van een fietsplan en een parkeerontmoedigingsbeleid.

### *Externe dimensie van MVO*

De OR-voorzitter vertelt dat de OR over MVO thema’s als *supply chain* niets te zeggen heeft; “onze goederen komen uit Japan en worden met de boot vervoerd naar Moerdijk, het vervoer loopt daarom niet via Ricoh Nederland. Hetzelfde geldt voor het MVO-thema mensenrechten, hier heeft de OR ook geen invloed op; de OR-voorzitter vermoedt dat het beleid omtrent mensenrechten geformuleerd wordt op het hoogste niveau in Japan.

### *Samenwerking en overleg*

Twee keer per jaar vindt een artikel 24-overlegvergadering plaats tussen de OR en de bestuurder. MVO staat hierbij niet als een vast thema op de agenda; nieuwe initiatieven van duurzaamheid kunnen voorbijkomen wanneer het relevant is. Noch het duurzaamheidsverslag van de Ricoh Group noch het verslag van Ricoh Nederland wordt door de bestuurder behandeld met de OR. De OR-voorzitter geeft aan dat de strategische kant van het MVO-beleid van Ricoh hoofdzakelijk wordt bepaald vanuit het hoofdkantoor in Japan en op het



regionale Europese niveau en niet op het Nederlandse niveau; de OR is daarom ook niet hierbij betrokken.

De OR-voorzitter vertelt dat er twee keer per jaar overleg is met de Raad van Commissarissen; MVO thema's komen dan eigenlijk niet aan bod. Onlangs is afscheid genomen van de *sustainability manager*, zij begeleidde verschillende projecten op MVO-gebied. De OR-voorzitter geeft aan dat het feit dat er geen nieuwe *sustainability manager* is bijgekomen een voorbeeld is van de situatie dat onder druk van financiële overwegingen sommige MVO-beslissingen teruggedraaid kunnen worden; MVO valt nu onder de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling.

Voor de vertegenwoordiging van werknemers op EU-niveau is de *Ricoh European Forum* (REF) in het leven geroepen. Het REF is geen officiële Europese Ondernemingsraad (EOR), maar een *Information & Consultation Body* (ICB). Het REF vergadert een keer per jaar; de OR-voorzitter is hierbij als afgevaardigde van de OR van Ricoh Nederland. Het thema maatschappelijke verantwoord ondernemen staat niet op agenda van het REF, de grote verschillen tussen de betrokken landen maken het lastig een duidelijk uitgangspunt over dit onderwerp te formuleren. “Bij een aantal landen uit het REF speelt het thema van OR-betrokkenheid bij MVO ook helemaal niet, zo vinden werknemersvertegenwoordigers uit deze landen het uniek dat wij als OR een instemmingsrecht hebben bij het onderwerp mobiliteit.”

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de OR bij MVO?**

De OR-voorzitter vertelt dat hij de ‘*Afspraken over de rol van de (C)OR bij (I)MVO*’ van de SER en de MVO Medezeggenschap Modelcode niet kent. De kwartaalvergadering bij IKEA was de eerste keer dat de OR-voorzitter bij de Stichting MNO was; hij weet daarom niet of de Modelcode ooit eerder door de ondernemingsraad is toegepast. Hoewel de OR-voorzitter denkt dat er binnen zijn ondernemingsraad de behoefte zou bestaan om MVO een meer vaste rol te geven om de bestuurder scherp te houden op dit gebied, vindt hij dat dit niet gereguleerd zou moeten worden via de WOR of via verschillende codes. “Omdat wij als OR bij de VGWM-commissie al vroeg betrokken zijn bij het overleg kunnen we al vroeg enige invloed uitoefenen. Door middel van deze betrokkenheid via de VGWM-commissie en aangezien wij een goede relatie hebben met de bestuurder, zou ik niet weten wat de meerwaarde zou zijn om het onderwerp verder vast te leggen. Zo ging het bij de vergadering van Stichting MNO over

de ervaringen van sommige ondernemingsraadsleden met medezeggenschap op Europees niveau; zij gaven aan dat zodra dit orgaan van een meer informele structuur naar een formele EOR-structuur ging, de bestuurder dit orgaan ook formeler ging behandelen en alleen nog maar wilde vergaderen wanneer dit voorgeschreven was. Meer vastleggen wil daarom niet altijd zeggen dat het beter wordt.”

IX. *Verslag van het interview met de OR van Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. (Harry Verschure en een bijdrage per mail van Evelyn in 't Veld en Michel Vonk) en Carla Bakker (lid van de OR-commissie Informatie, Communicatie en Technologie) Vestiging KLM, Schiphol-Rijk*  
16-06-2017  
14:00-15:00

### **A. In het kort: MVO bij KLM**

MVO is een van de *core values* van luchtvaartmaatschappij KLM. KLM is samen met Air France in 2016 voor de twaalfde achtereenvolgende keer door de *Dow Jones Sustainability Index* uitgeroepen tot meest duurzame luchtvaartmaatschappij ter wereld. De OR-leden geven aan dat het reduceren van de ecologische voetafdruk het belangrijkste speerpunt van het beleid van KLM ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen is. Andere speerpunten zijn: *health and safety at work, diversity and inclusion, employee development, biofuels*, en *responsible catering on board*.<sup>111</sup> Air France-KLM brengt ieder jaar een apart duurzaamheidsverslag uit<sup>112</sup>; daarnaast is MVO ook onderdeel van het jaarverslag van KLM.<sup>113</sup>

De OR-leden vertellen dat binnen KLM ruimte is voor MVO-initiatieven van werknemers. Het lid van de OR-commissie Informatie, Communicatie en Technologie noemt hierbij als voorbeeld dat de werknemers van de afdeling ICT regelmatig een markt organiseren waarbij plannen van personeelsleden op MVO-gebied worden verzameld. In de vier markten die tot dusver hebben plaatsgevonden, zijn in totaal 70 ideeën aangedragen onder meer over besparing van elektriciteit, besparing van papier bij het printen en afvalscheiding. Deze ideeën zijn in een database gezet zodat de OR-commissie Informatie, Communicatie en Technologie de beste ideeën kan uitwerken en kan doorgeven aan de juiste mensen die er vervolgens mee aan de slag kunnen gaan.

---

<sup>111</sup> Air France-KLM, *Air France-KLM Takes Care Corporate Social Responsibility Report 2016*, 2017, <http://csrreport2016.airfranceklm.com/wp-content/uploads/pdfs/en/CSR-Report-Air-France-KLM-2016.pdf>, p. 14.

<sup>112</sup> Air France-KLM, *Air France-KLM Takes Care Corporate Social Responsibility Report 2016*, 2017, <http://csrreport2016.airfranceklm.com/wp-content/uploads/pdfs/en/CSR-Report-Air-France-KLM-2016.pdf>.

<sup>113</sup> KLM, *Annual Report 2016*, 2017, <https://annualreports.klm.com/>, p. 33.

## **B. De rol van de OR bij MVO**

### *Duurzame inzetbaarheid*

De OR-leden geven aan dat het MVO-thema duurzame inzetbaarheid bij uitstek een onderwerp is voor de ondernemingsraad. De OR heeft dan ook recentelijk een aparte werkgroep duurzame inzetbaarheid opgezet. “Zelf vinden wij duurzame inzetbaarheid een goed en interessant onderwerp voor de OR. Duurzame inzetbaarheid is een stiefkind in MVO dat uitermate geschikt is om als OR onder de hoede te nemen in onze optiek. En ter adoptie weer over te dragen aan de overige stakeholders.” De OR-leden menen dat binnen duurzame inzetbaarheid vooral het onderwerp ‘*employability*’ relevant is. “KLM geeft aan niet vanzelfsprekend ‘*lifetime employment*’ te willen bieden maar dit zet voor ons de deur open om daarvoor in de plaats ‘*lifetime employability*’ te kunnen vragen als gedeelde verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer.”

### *Beheer van milieueffecten*

Het beheer van milieueffecten komt eigenlijk niet aan bod als onderwerp op OR-niveau; daarentegen zijn er op lokaal niveau meer initiatieven op dit gebied (zoals het onder A genoemde initiatief van de ICT-afdeling). Dat dit onderwerp vooral op lokaal niveau relevant wordt gevonden, heeft te maken met de grote verschillen tussen de divisies bij KLM (technische dienst, vliegdiens, logistiek enz.). De OR-leden vertellen dat thema’s als milieubesparing en luchtkwaliteit daardoor vooral het domein zijn van personen op lokaal niveau.

### *Externe dimensie van MVO*

Onderwerpen die vallen onder de externe dimensie van MVO zoals mensenrechten en *supply chain* zijn geen onderwerpen waarbij de OR aangeeft betrokken te zijn.

### *Samenwerking en overleg*

Binnen de OR valt het thema MVO in het bijzonder onder de verantwoordelijkheid van twee OR-leden. Deze twee OR-leden vinden MVO “een terrein waar wij als OR zeker een rol kunnen spelen; elke adviesaanvraag zou eigenlijk met een MVO-oog gescand moeten worden om te kijken wat beter kan in de processen.” Zij hebben vooral contact over MVO met de Raad van Commissarissen, in het bijzonder met de drie voordrachtscommissarissen. Met het bestuur bestaat minder contact over dit onderwerp. Zo zijn deze twee OR-leden een aantal keer bij de *Director CSR & Environmental Strategy* van KLM voor overleg langs geweest; bij

deze bijeenkomsten was eveneens een van de commissarissen aanwezig. Zij geven aan dat de desbetreffende commissaris en de *Director CSR & Environmental Strategy* een sturende rol hebben wat betreft MVO en het bestuur in het verleden hebben aangesproken om MVO als strategische keuze hoger op de agenda te zetten. De *Director CSR & Environmental Strategy* beoogt – ook in samenwerking met de OR – om het MVO-beleid binnen de verschillende divisies van KLM verder met elkaar te verbinden zodat er bij businessvraagstukken meer integraal naar duurzaamheid gekeken gaat worden.

Normaliter worden het KLM-jaarverslag en het duurzaamheidsverslag van Air France-KLM besproken; de OR-leden geven toe dat deze verslagen de afgelopen paar jaren echter niet aan bod zijn gekomen. Daarnaast vertellen de OR-leden dat zij niet direct invloed hebben op de meer strategische kant van MVO.

De OR-leden vertellen dat de Europese Ondernemingsraad (EOR) van Air France-KLM geen grote rol speelt. Een van de OR-leden, die zeven jaar lid is geweest van de EOR, merkt op dat de EOR in die tijd maar twee keer bijeen is geweest; “de rol van de EOR is klein omdat het overgrote deel van de werknemers zich hoofdzakelijk in twee Europese lidstaten bevinden (*red. Nederland en Frankrijk*)”. Het thema MVO is niet behandeld binnen de EOR.

### **C. Vastleggen van de betrokkenheid van de COR bij MVO?**

De OR-leden melden dat KLM de Medezeggenschap MVO Modelcode heeft getekend; de Modelcode wordt op dit moment niet actief toegepast door de OR en de bestuurders. Een van de OR-leden geeft aan dat de Modelcode wellicht enigszins ondergesneeuwd is; “het is een van de vele codes en richtlijnen waar wij aan moeten voldoen”. Ook menen de twee leden, die MVO in hun portefeuille hebben, dat MVO nog niet genoeg in de genen zit van alle medewerkers en medezeggenschappers; “terwijl er wel veel gebeurt binnen ons bedrijf op MVO-gebied. Als je de gemiddelde medewerker vraagt naar de MVO goals zal je een blanco blik ontvangen.” De twee OR-leden die MVO in hun portefeuille hebben menen dat het voor een succesvolle betrokkenheid van de OR ook van belang is hoe belangrijk het onderwerp wordt gevonden door de bestuurders en hoezeer zij betrokkenheid van de medezeggenschappers en werknemers stimuleren, in brede zin is daarbij ook de *corporate governance* binnen de organisatie van belang: “Hoe hoger in de organisatie hoe groter de impact van het CSR beleid. Hier ligt nog ruimte waar meer *leadership* over het onderwerp *top down* een verschil kan maken; het onderwerp staat of valt daarmee met de bestuurders. Het

CSR tussen de oren krijgen op de werkvloer daar ligt echt nog een flink onontgonnen gebied en om dat akkertje vruchtbaar te maken is er echt meer *corporate governance* wenselijk en soms hebben wij het gevoel dat die bal nu alleen bij de OR gelegd wordt als leuke topic voor de OR. De bewustwording integraal in het bedrijf kan niet alleen van een stakeholder komen, de bestuurders hebben ook een belangrijke rol hierbij.”

- X. *Verslag van het interview met Sharmila Angoelal (Lid en voormalig vicevoorzitter van de COR van Achmea B.V.)*  
*Telefonisch interview*  
*28-06-2017*  
*13:30-14:10*

### **A. In het kort: MVO bij Achmea**

Het MVO-beleid van verzekeraar Achmea is gebaseerd op drie speerpunten: “Ons Werk – als verzekeraar en institutioneel belegger – , Ons Bedrijf – als kantoororganisatie en werkgever – en Onze Wereld – als actor in de samenleving –”. Achmea B.V. bericht ieder jaar over deze MVO-doelstellingen in een geïntegreerd jaarverslag waarin strategische keuzes en KPI’s uiteengezet worden om de prestaties op onder meer het gebied van duurzaamheid te kunnen beoordelen.<sup>114</sup> Het COR-lid geeft aan dat de aanzienlijke invloed van MVO bij Achmea samenhangt met de coöperatieve oorsprong van de onderneming waarbij al van oudsher het oplossen van maatschappelijke problemen en gedeelde waardecreatie belangrijk zijn.

Daarnaast is bij het MVO-beleid van Achmea de Achmea Foundation van belang. De Achmea Foundation is een door Achmea gefinancierd fonds dat een bijdrage levert aan de leefomstandigheden van kansarmen in binnen- en buitenland en daarbij de expertise inzet van de werknemers van Achmea. Het COR-lid vertelt dat MVO bij de Achmea Foundation een nog weer hogere prioriteit heeft en dat de Foundation zo zuiver mogelijk tracht te beleggen in duurzame doelen. Het COR-lid is – namens de COR van Achmea – bestuurslid bij de Achmea Foundation en rapporteert onder meer over de activiteiten van de Achmea Foundation op MVO-gebied in de COR-vergaderingen.

### **B. De rol van de COR bij MVO**

#### *Interne dimensie van MVO*

Onderwerpen als groen rijden en leasecontracten worden behandeld door de COR en als Achmea aanpassingen aan de leaseregeling wil doen is dat instemmingsplichtig.

---

<sup>114</sup> Achmea, *Jaarrapport 2016*, 2017, <https://www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Achmea-JV2016-NED.pdf>, p. 27, p. 301-303.

Voor het onderwerp ‘de gezondheid van de werknemers’ bestond vroeger een aparte gezondheidscommissie binnen de COR, nu worden alle onderwerpen echter plenair in de COR behandeld. Achmea heeft twee gezondheidsmanagers waarmee ongeveer vier keer per jaar overleg is. De meeste regelingen met betrekking tot gezondheid – zoals de benoeming van de gezondheidsmanagers – zijn adviesplichtig voor de COR.

#### *Externe dimensie van MVO*

Het COR-lid geeft aan dat de externe dimensie van MVO uiterst belangrijk is voor Achmea. “Over onderwerpen als mensenrechten, corruptie en wereldwijde milieubescherming hebben we duidelijke regels voor onze beleggingen; een voorbeeld hiervan is dat we niet beleggen in de wapenindustrie.” Deze onderwerpen worden echter niet behandeld in de COR; “de beleggingsstrategie wordt bepaald op het niveau van de Raad van Bestuur; de COR praat daar verder niet in mee.”

#### *Samenwerking en overleg*

Het geïntegreerd jaarverslag – waarin ook het sociaal jaarverslag is verwerkt – komt aan bod in de COR. Het COR-lid voegt hieraan toe dat tijdens het overleg met bestuur vooral over het financiële gedeelte van het jaarverslag gaat, duurzaamheidsthema’s worden dan niet uitgebreid besproken.

Met de Raad van Commissarissen (RvC) heeft de COR regelmatig contact. De commissarissen wonen ieder elk jaar roulerend een vergadering van de COR bij. De aanwezige commissaris heeft tijdens deze vergadering dan het laatste woord. Daarnaast is de voorzitter van de RvC twee keer per jaar aanwezig bij de bespreking van de algemene gang van zaken samen met de bestuurder. Eén commissaris heeft specifiek MVO in het pakket, maar daar voert de COR geen aparte gesprekken mee.

De COR-voorzitter vertelt dat Achmea geen aparte MVO-directie en directeur heeft. Vroeger was er wel een aparte MVO-afdeling met directeur; “Achmea heeft uiteindelijk besloten dat MVO verweven moet zijn door de hele organisatie en dat daarom een aparte MVO-afdeling binnen de organisatie niet meer nodig zou zijn, nu valt MVO onder het takenpakket van de directeur Innovatie.”

Achmea heeft geen Europese Ondernemingsraad (EOR); “we zouden formeel recht hebben op een EOR, maar als COR hebben we daar geen behoefte aan omdat het overgrote deel van de werknemers van Achmea zich in Nederland bevinden.”



### C. Vastleggen van de betrokkenheid van de COR bij MVO?

Het COR-lid vertelt dat het van de Medezeggenschap MVO Modelcode gehoord heeft maar dat zowel de ‘*Afspraken over de rol van de (C)OR bij (I)MVO*’ van de SER als de Medezeggenschap MVO Modelcode geen *tools* zijn waarvan de COR op dit moment gebruik maakt. Het COR-lid denkt niet dat deze handvatten meerwaarde zouden hebben voor de medezeggenschap bij Achmea; “MVO is een integraal onderdeel binnen de bedrijfsvoering van Achmea, als COR zijn we daarom zeer tevreden over het MVO-beleid. Deze codes zijn *tools* die zeker nuttig kunnen zijn voor organisaties waar het goede gesprek niet mogelijk is of waar de bestuurder vindt dat MVO volledig buiten de taken van de COR valt.”

Het COR-lid meent dat hetzelfde zou gelden voor het vastleggen van MVO in de WOR. “Wellicht kan het voor andere organisaties geen kwaad om het vast te leggen. Het zou kunnen gelden als handvat voor ondernemingsraden die moeite hebben om het onderwerp bespreekbaar te maken. De COR-voorzitter zou het vooral nuttig vinden als MVO in de WOR vastgelegd zou worden op “een algemeen niveau en niet op het detailniveau van advies- of instemmingsrecht”. De COR-voorzitter was daarom wel te spreken over de suggestie om MVO op te nemen als een van de stimulerende taken van de OR in artikel 28 WOR; “wanneer MVO genoemd wordt als zorgtaak van de WOR kunnen bestuurders er niets op tegen hebben op het moment dat de ondernemingsraad zich over MVO wil uitspreken.” “Het zou er vooral om moeten gaan dat medezeggenschappers bewust worden gemaakt van het belang van hun betrokkenheid bij duurzaamheid. Zij dienen zich af te vragen of men als medezeggenschap wel een bepaalde toekomstvisie heeft over hoe duurzaamheid er in de organisatie uit zou moeten zien in tien of twintig jaar tijd. Door de frequente wisseling van leden van ondernemingsraden is het lastig voor ondernemingsraden om een visie over een lange termijn te formuleren. Zeker omdat ondernemingsraden gewend zijn om zich vooral te focussen op onderwerpen waarvan zij menen dat die direct van belang zijn voor de werknemers. Het is daarom goed als ondernemingsraden bewust worden dat ze actiever op MVO-gebied zouden kunnen zijn.”

*Addendum: Kort verslag van het interview met Nol Westermann (voormalig OR-lid van ABN AMRO en RBS en huidig penningmeester van Stichting MNO) over de twee implementatieonderzoeken van 2011 en 2012 naar de Medezeggenschap MVO Modelcode*

*Universiteitsbibliotheek Utrecht*

*29-05-2017*

*13:45-14:45*

Westermann is betrokken geweest bij de twee implementatieonderzoeken van Stichting MNO naar de Medezeggenschap MVO Modelcode. Deze twee onderzoeken vonden eind 2011 respectievelijk eind 2012 plaats door middel van enquêtes onder de leden van Stichting MNO. Westermann geeft aan dat uit de resultaten van het eerste implementatieonderzoek bleek dat de betrokkenheid van medezeggenschap bij MVO in de kinderschoenen stond. De ondernemingsraden maakten zelden gebruik van het adviesrecht en implementatierecht om MVO-zaken aan te kaarten. Daarnaast hadden de ondernemingsraden ook weinig contact met de Raad van Commissarissen of onafhankelijke experts om het MVO-beleid van het bestuur door te nemen; hierbij bleek ook de band van de ondernemingsraadsleden met de voordrachtscommissarissen niet zo sterk als gedacht. Ook hadden de onderzoekers een meer “wereldse OR” verwacht, maar – in tegenstelling tot de vakbonden – missen veel ondernemingsraden een internationaal netwerk en hebben medezeggenschappers weinig contact met NGO’s. “Het is wellicht lastig voor ondernemingsraden om bezig te zijn met de internationale aspecten van MVO thema’s wanneer de werknemers die je vertegenwoordigd eisen dat je meer laag bij de grond werkt.” Het jaar daarop is een tweede implementatieonderzoek uitgevoerd, maar Westermann vertelt dat de resultaten daarvan nog niet op een grotere betrokkenheid van de ondernemingsraden bij MVO door middel van de Modelcode duiden. “Destijds dachten we dat een belangrijke oorzaak van het uitblijven van verbetering de economische crisis was waardoor duurzaamheidsthema’s bij veel bedrijven op de achtergrond raakten. Daarom is er besloten om betere tijden af te wachten voor verder onderzoek. Nu veel bedrijven weer winst maken en MVO weer wat meer in de *picture* staat, denk ik inderdaad dat het nu het juiste moment is om verder onderzoek te doen naar de betrokkenheid van ondernemingsraden bij MVO.”

## 5.4. Summary of the interviews

In this paragraph, the most important findings of the ten interviews are summarised. In order to provide further context, where relevant, some of the original quotes of the works council member interviewed are shown (in Dutch) in the footnotes.

**Table IV: Summary of the interviews**

| <b>Company:</b>   | <b>IKEA Nederland B.V.</b>   | <b>Van Oord NV</b>  |
|---|--|---|
| <b>Part A: The CSR plan</b>   | IKEA's CSR strategy is formulated in the <i>IKEA People &amp; Planet Positive Strategy for 2020</i> and in the yearly <i>IKEA Group Sustainability Report</i> .  | Van Oord's CSR strategy is set out in the ' <i>Duurzaamheidsagenda 2020</i> ', and in the integrated annual report 2016 of Van Oord NV.   |
| <b>Part B: The role of the works council in CSR</b>   | <p>The CSR strategy is developed at the IKEA group-level, and the central works council does not have influence on this strategy. Nonetheless, the central works council of IKEA Nederland is frequently updated by the management on strategic sustainability issues and the sustainability report</p> <p>The works council – and the employees they represent – are mostly involved in local CSR initiatives (such as thinking of ideas for saving energy in the workplace).</p> | <p>The works council of Van Oord discusses the '<i>Duurzaamheidsagenda 2020</i>' and the CSR strategy with the executive and supervisory board of Van Oord. The works council also has the chance to come up with its own ideas in the field of CSR; these ideas can then reported to the sustainability manager.</p> <p>The involvement of the works council in the internal dimension of CSR mainly takes place through committees on lifetime employability and health &amp; safety. In these areas the works council also uses its right to render advice and its right of consent.</p> <p>The issue of international standards and human rights becomes a point of concern for the works council when the company has employees carrying out work in countries which are characterised by low social and human rights standards.</p> |
| <b>Part C: Does the works council want to become involved in CSR on a more structural basis</b> | Although the central works council members explained they had already heard of the Model Code in 2011, (elements of) this Code have never been implemented. The central works council members did not regard the Model Code as especially useful since they argued that CSR was already sufficiently addressed by the management board, and institutionalised involvement of the works council would have no added value.  | The works council chairman did not see the benefit of the Model Code and explained that due to the ' <i>Duurzaamheidsagenda 2020</i> ', the CSR strategy is already properly integrated in the company, and evident for the works council and the employees, adopting the Model Code would therefore not be necessary.  |

| <b>Company:</b>   | <b>CGI Nederland B.V.</b>  | <b>Capgemini Nederland B.V.</b>   |
|---|--|---|
| <b>Part A: The CSR plan</b>   | The CSR strategy of CGI is set out by the CGI Group (in a chapter) in the annual report. CGI Nederland B.V. does not publish on CSR issues, however it does publishes separate reports on energy management and CO2-reduction.   | Capgemini Nederland B.V. as well as the Capgemini Group publishes a separate sustainability report every year. In this report five different CSR areas are distinguished: <i>value and ethics, environmental sustainability, community engagement, people culture and client services.</i>  |
| <b>Part B: The role of the works council in CSR</b>   | <p>The most important CSR action areas for the works council are lifetime employability and the management of the environmental impact in the establishment (in the latter area especially the company's lease arrangement is significant). The works council is not involved in the CSR strategy, this is the domain of the CGI headquarters in Canada. The CGI Group headquartered in Montreal, Canada, is not very familiar with co-determination, and in general does not take account of the Dutch works council in strategical issues (especially the issues belonging to the external dimension of CSR).</p> <p>The works council discusses the annual report of the CSR Group with the Dutch management, however the works council primarily examines the financial part, and does not address the CSR chapter of the annual report.</p> | <p>The concept of 'CSR as such' is not a topic on the agenda at meetings of the works council with the management board or the supervisory board, yet the topics underlying CSR are regularly discussed at these meetings (especially topics belonging to the internal dimension of CSR such as lifetime employability and health and safety measures through the works council committee 'VGWM'). The works council of Capgemini is not involved in the external dimension of CSR.<sup>115</sup></p> <p>The works council member interviewed also proposed that the 'strategy committee' of the works council could address CSR issues, however the other works council members did not consider this necessary.</p> |
| <b>Part C: Does the works council want to become involved in CSR on a more structural basis</b> | The interviewed works council chairman stated that he is in favour of CSR becoming more integrated into the daily practice of works councils. <sup>116</sup> He argued that this could be achieved through a checklist that can be used by works councils. He also thought it would help if CSR was mentioned as a promotional task in the DWCA. When mentioning CSR in the DWCA it should be avoided that CSR becomes a paper tiger.  | Although the works council member has heard of the CSR Model Code, (elements of) the CSR Model Code have not been implemented by the works council. The works council member was in favour of institutionalising works council involvement through a Model Code in order to create a more structural and proactive involvement independent of the personal intentions of the individual members of the works councils.  |

<sup>115</sup> "Als het voorbeeld gaat om India dan gaan de zorgen van de OR voornamelijk uit naar de effecten van outsourcing van werkgelegenheid naar dit land en de invloed daarvan op de positie van werknemers in Nederland; de discussie gaat hierbij dan minder over of het bedrijf genoeg zorgt voor de mensen in India."

<sup>116</sup> "MVO zou wellicht kunnen worden toegevoegd aan de werkwijze zoals we nu altijd het BOB-model toepassen – beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming vanuit de perspectieven van de medewerker, klant en eigenaar/aandeelhouder, daar zou bijvoorbeeld de maatschappij als stakeholder kunnen worden toegevoegd."

| <b>Company:</b>   | <b>Royal BAM Group</b>   | <b>Jacobs Douwe Egberts NL B.V.</b>  |
|---|--|--|
| <b>Part A: The CSR plan</b>   | In the <i>Strategic Agenda 2016-2020</i> of the Royal Bam Group three key elements of the CSR strategy have been formulated: ‘ <i>Climate Positive</i> ’, ‘ <i>Resource Positive</i> ’ and ‘ <i>Enhancing Lives</i> ’; progress on these key elements is reported in the <i>Building the present, creating the future: Integrated Report 2016</i> .  | Jacobs Douwe Egberts does not have a publicly available report on sustainability, it does have a sustainability page on the company website.   |
| <b>Part B: The role of the works council in CSR</b>   | <p>Work safety is the most important CSR action area for the central works council. In addition, the management of environmental impact and natural resources in the establishment has also become important especially in public procurement.</p> <p>The central works council discusses the <i>Integrated Report</i> with the management board, the supervisory board, and the sustainability manager. The interviewed central works council chairman admitted, however, that the central works council finds it difficult to communicate with the British sustainability manager of the company because of the language barrier.</p> <p>The central works council explicitly mentions the trade unions as a partner in addressing CSR issues. The works council is involved (in the external dimension of CSR) in the building up of trade union and works council networks on a European level in order to address the issue of safety throughout the supply chain in the construction sector.</p> | <p>The works council mainly plays a role (in the internal dimension of CSR) in issues such as lifetime employability, health &amp; safety and socially responsible reorganisation; notably the works council does not participate in projects relating to the management of environmental impact and natural resources in the establishment.</p> <p>Initially, the management board considered the external dimension of CSR not a topic of concern for the works council. The interviewed works council chairman stated that in the past when the works council had questions about coffee farmers in Vietnam, the information was refused by the management board, since they did not deem this a topic the Dutch works council should be involved in.<sup>117</sup> Recently, however, this has changed, and the management is more open to talking to the works council about these issues.</p> <p>The works council has questioned its nominees for the supervisory board on their vision of CSR.</p> |
| <b>Part C: Does the works council want to become involved in CSR on a more structural basis</b> | The central works council chairman stated that he does not oppose a more institutionalised involvement of the works council in CSR, however, it should have practical value. <sup>118</sup>  | The works council chairman sees no use in institutionalising CSR through the CSR Model Code or by including CSR in the DWCA. <sup>119</sup>  |

<sup>117</sup> “Als twee à drie jaar geleden de OR vragen had over bijvoorbeeld de koffieboeren in Vietnam, werd de informatie niet direct gegeven daar de bestuurders van mening waren dat dergelijke thema’s geen onderwerpen waren waar de Nederlandse OR zich bezig mee diende te houden.”

<sup>118</sup> “Het vastleggen moet echter wel een meerwaarde hebben voor het bedrijf, je moet niet ergens over gaan praten zonder dat het nut heeft.”

<sup>119</sup> “Het is te vergelijken met het informatierecht dat de OR heeft over de beloningsverhouding [volgens 31d WOR red.]. Dit is iets dat we wettelijk aan onze kant hebben staan maar waar in de praktijk niets van terecht komt, we krijgen deze informatie maar moeilijk en in de praktijk is de ondernemingsraad zeer beperkt in zijn rol ten aanzien van het beloningsvraagstuk.”

| <b>Company:</b>   | <b>Arcadis Nederland B.V.</b>  | <b>Ricoh Nederland B.V.</b>   |
|---|--|---|
| <b>Part A: The CSR plan</b>   | Arcadis N.V. publishes an annual integrated report ' <i>Improving Quality of Life</i> '. Arcadis Nederland B.V. publishes reports amongst others on Energy Efficiency and CO2-reduction.   | The Ricoh Group publishes an integrated annual Group Sustainability Report. Also, the website of Ricoh Nederland B.V. provides a report on sustainability (the last report is from 2015).   |
| <b>Part B: The role of the works council in CSR</b>   | <p>The annual integrated report of Arcadis N.V. is not discussed between the central works council and the management board of Arcadis Nederland.</p> <p>The central works council is not only involved in the internal dimension (mobility and lifetime employability) but also in the external dimension of CSR. For example, the central works council of Arcadis has voiced its concerns – in the Article 24 meeting – on global environmental issues to the management and has asked the management to what extent the company should keep participating and advising in projects that are connected to fossil fuels.</p> <p>At the start of every central works council meeting a so-called 'QESHI-moment' is planned, meaning that first 5-10 minutes in every meeting are dedicated to recent problems encountered by one of the central works council members in the area of <b>Quality, Environment, Sustainability, Health and Integrity</b>. The central works council also has a QESHI-moment in its meetings with the management board, the supervisory board, and the sustainability manager.</p> | <p>The CSR strategy is set out by the headquarters in Japan. The works council does not discuss the <i>Ricoh Group Sustainability Report</i> nor the sustainability reporting of Ricoh Nederland B.V. with the management.</p> <p>The influence of the works council on the internal dimension of CSR takes place through the VGWM works council committee.</p> <p>The works council is involved in charitable actions, which include encouraging and facilitating volunteer work by employees.</p> |
| <b>Part C: Does the works council want to become involved in CSR on a more structural basis</b> | The chairman of the central works council is content with the way CSR has been institutionalised in the daily practice of the works council amongst others through the QESHI-moments. Therefore, he does not think the Model Code could have use for the central works council, since CSR is already well integrated into the works council activities. <sup>120</sup>   | The chairman of the works council is not in favour of the works council becoming involved in CSR on a more structural basis. He considers that involvement through the VGWM committee is already sufficient. <sup>121</sup>   |

<sup>120</sup> "Voor organisaties waar er een minder groot vertrouwen en openheid heersen zou het misschien nuttiger zijn om een en ander vast te leggen (...)"

<sup>121</sup> "Door middel van deze betrokkenheid via de VGWM-commissie en aangezien wij een goede relatie hebben met de bestuurder, zou ik niet weten wat de meerwaarde zou zijn om het onderwerp verder vast te leggen."

| <b>Company:</b>   | <b>Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.</b>   | <b>Achmea B.V.</b>   |
|---|---|--|
| <b>Part A: The CSR plan</b>   | Air France-KLM publishes a Corporate Social Responsibility Report on a yearly basis, whilst CSR is also part of the annual integrated report of KLM.  | Achmea reports on CSR in an annual integrated report concerning information about the Achmea B.V. and its group companies. Achmea has integrated CSR through the whole organisation, and has no separate CSR department anymore.   |
| <b>Part B: The role of the works council in CSR</b>   | <p>The works council has not discussed any of these two reportings in the last few years.</p> <p>Two works council members have CSR as their main priority, and discuss various issues (mainly belonging to the internal dimension of CSR) with the supervisory board members, especially the members that have been chosen pursuant to the works council's right of recommendation. The works council considers its activities in the area of lifetime employability as its most relevant contribution to CSR.<sup>122</sup></p> | <p>The central works council of Achmea primarily discusses the financial part, and not the non-financial sustainability part, of the integrated CSR report with the management.</p> <p>The central works council is only involved in the internal dimension of CSR (for example lease arrangements and the health of the employees).</p>   |
| <b>Part C: Does the works council want to become involved in CSR on a more structural basis</b> | KLM has implemented the Model Code in 2011. However, the works council members admit that it has not been used in practice in the last few years. <sup>123</sup> The works council members think that in order to successfully integrate CSR it should not only be up to the works council to be involved with CSR on a structural basis, as stimulation by the leadership/management is also necessary. <sup>124</sup>   | The central works council of Achmea had heard of the Model Code already before the IKEA quarterly meeting of 20 March 2017, however it does not make use of it. The central works council member interviewed, states that the works council is satisfied with how CSR has been integrated within the company, and feels that the central works council can freely talk about CSR with the management. She is of the opinion that the Model Code would be primarily interesting for works councils that do not have the possibility to discuss CSR issues with the management. <sup>125</sup> |

<sup>122</sup> “Zelf vinden wij duurzame inzetbaarheid een goed en interessant onderwerp voor de OR. Duurzame inzetbaarheid is een stiefkind in MVO dat uitermate geschikt is om als OR onder de hoede te nemen in onze optiek. En ter adoptie weer over te dragen aan de overige stakeholders.”

<sup>123</sup> “Het is een van de vele codes en richtlijnen waar wij aan moeten voldoen.”

<sup>124</sup> “Hoe hoger in de organisatie hoe groter de impact van het CSR beleid. Hier ligt nog ruimte waar meer *leadership* over het onderwerp *top down* een verschil kan maken; het onderwerp staat of valt daarmee met de bestuurders. Het CSR tussen de oren krijgen op de werkvloer daar ligt echt nog een flink onontgonnen gebied en om dat akkertje vruchtbaar te maken is er echt meer *corporate governance* wenselijk en soms hebben wij het gevoel dat die bal nu alleen bij de OR gelegd wordt als leuke topic voor de OR. De bewustwording integraal in het bedrijf kan niet alleen van een stakeholder komen, de bestuurders hebben ook een belangrijke rol hierbij.”

<sup>125</sup> “MVO is een integraal onderdeel binnen de bedrijfsvoering van Achmea, als COR zijn we daarom zeer tevreden over het MVO-beleid. Deze codes zijn *tools* die zeker nuttig kunnen zijn voor organisaties waar het goede gesprek niet mogelijk is of waar de bestuurder vindt dat MVO volledig buiten de taken van de COR valt.”

## 6. Conclusion

### 6.1. CSR: a task for Dutch works councils

The main goal of this research report is (1) to provide insight into the role of Dutch works councils of multinational companies in the determination of a company's CSR strategy from a technical legal perspective and from a practical perspective, (2) to discuss the factors that shape their role, and (3) to offer recommendations on how their role could be strengthened and stimulated. As a point of departure, I considered CSR to be a concept whereby a company assumes responsibility, across its entire supply chain, for the people, planet and profit consequences of the company's activities, and constructively engages with stakeholders including the workforce. This implies that CSR should neither be a non-committal matter, nor a process characterised by unilateralism that is mainly led by the company's management itself. Considering that CSR can only be successful if it is carried out consistently and is anchored in the corporate culture, it is precisely the works council – as representative of the workforce – that can contribute to CSR. On a European level, the European Commission – in its 2001 Green Paper on '*Promoting a common framework for Corporate Social Responsibility*' and in its 2006 Communication – acknowledged that CSR policies should be considered a subject of discussion between the employee representatives and the management. On a national (Dutch) level, works councils' involvement in their companies (international) CSR policy is explicitly encouraged by the SER's '*Agreements about the role of the Works Council in (International) Corporate Social Responsibility*', and the *Stichting MNO* '*Model Code on Co-determination and CSR*'.

Despite the broad consensus that involvement of employee representatives in the company's CSR policy is necessary, uncertainty remains to what extent this involvement actually materialises in practice. Consequently, I sought to answer the following two explanatory research questions:

A. To what extent is there a gap between the legal possibilities available to works councils to influence the company's CSR strategy and the exercise of these powers in practice, and what are the factors that cause this gap?

B. How can participation of works councils in the formulation of CSR strategies and policies be stimulated?



Answering these questions called for doctrinal legal research as well as for empirical evidence. Firstly, the method of doctrinal legal research has been followed, and a legal framework has been set out, consisting of the relevant provisions of legislation, primarily, the Dutch Works Council Act and the Dutch Large Company Regime, and the significant provisions of instruments of self-regulation and model rules of procedure – the *‘Model Code on Co-determination and CSR’*, the SER’s *‘Agreements about the role of the Works Council in (International) Corporate Social Responsibility’*, and the *Dutch Corporate Governance Code*. Secondly, through the empirical research perspective, I sought to discover the factors that explain the hypothesised practical underuse by works councils of the competencies and possibilities to influence CSR as were set out in the legal framework, and to offer recommendations on how the involvement of works councils in CSR could be stimulated. Since the objective of the empirical research perspective of this study is to understand the meaning that the works councils give to their involvement with CSR, qualitative research methods such as the breakout session and interviews – rather than quantitative methods – have been chosen. In formulating the questions that were asked during the breakout session and the interviews, attention has been paid to the existing body of literature relating to the role of works councils in CSR consisting of the 2011 research report *‘Eindrapport onderzoek: De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen’* of Nyenrode and *Stichting MNO*, the 2010 *SOMO* study on European Works Councils and CSR in the European Energy Sector, and the 2012 *Hans-Böckler-Stiftung* study *‘Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen’* on German works councils and CSR. Subsequently, in the following paragraph conclusions and recommendations are formulated by providing a synthesis of the findings of the doctrinal legal research and the empirical evidence.

## **6.2. Conclusions and recommendations**

The results of this study show that there is a gap between the legal possibilities that works councils have to influence the CSR plan of the management and the existing role and ambition of Dutch works councils with regard to CSR. In this paragraph I will address six factors that cause this gap, and for each factor I will give recommendations on how the role of works councils in CSR could be stimulated.

## ***Factor I: CSR reporting as a unilateral top-down management-led process***

### *Factor I: Conclusions*

Most interviewed works councils reported that CSR has become more important to their company during the last few years. Reasons mentioned by the interviewees for the increased relevance of CSR are amongst others: the high demands by consumers for companies to address social and environmental issues (e.g. the consumers' wish for green coffee at *Jacobs Douwe Egberts*), the role of sustainability and CSR in public procurement (*BAM*), and young employees who want their employers to do business in a more socially responsible manner (*Ricoh*). The increased relevance of CSR is confirmed by the fact that most multinational companies – affiliated with *Stichting MNO* – now publish a (yearly) CSR plan outlining the envisaged CSR strategy or report on CSR in the management report.

Creating possibilities for the works council to use its right to discuss the CSR plan in the Article 24-meeting or to render advice – pursuant to Article 25 of the Dutch Works Council Act – on the board's proposed CSR plan is considered a key best practice by the *Model Code on co-determination and CSR*. Only half of the interviewees (*IKEA, Van Oord, CGI, BAM, Achmea*) reported that they discuss the company's CSR report or a report on CSR achievements integrated in the management report with the management. Furthermore, the works council members of Achmea and CGI explained they primarily examine the financial part, and not the non-financial sustainability part, of the integrated CSR report. Thus, only a minority of three works councils (*IKEA, Van Oord* and *BAM*) discuss the actual CSR aspects of the report. Moreover, none of those three reported participation in the preparation of the sustainability report.

In all companies under investigation CSR is mainly considered an issue at the corporate level, which is strategically determined by the management. The works councils interviewed do not seem prominently involved in the development of reporting systems. Consequently, sustainability reporting seems mainly to be a managerial prerogative, although involving employee representatives in non-financial reporting on sustainability-related issues could demonstrate that CSR is taken seriously by the company and not just hollow rhetoric.

Particularly relevant here is the recent discussion revolving around the *EU Directive 2014/95/EU*. The last part of this directive was implemented in the Netherlands through the '*Disclosure of Non-Financial Information Decree*' (see section 2). From 2017 onwards, listed companies, credit institutions, and insurance undertakings should prepare a non-financial statement containing information relating to at least environmental matters, social and

employee-related matters, respect for human rights, anti-corruption and bribery matters, and the due diligence processes implemented. The non-financial statement should also identify, prevent and mitigate existing and potential adverse impacts. Amongst others *SBI Formaat*, a training fund for works councils, and *Stichting MNO* participated in the online public consultation for the implementation of this directive in the Netherlands. *SBI Formaat* argued that the views of works councils were missing in the implementation proposal, and suggested that Article 3 of the *Disclosure of Non-Financial Information Decree* should be amended so as to include that the content of the non-financial reporting should be discussed with the works council – pursuant to Article 24 and 31 DWCA – and, if appropriate, agreed with the works council before its publication.<sup>126</sup> Furthermore, *Stichting MNO* proposed to give the works councils a right to render advice about the non-financial reporting.<sup>127</sup> The views of *SBI Formaat* and *Stichting MNO* were rejected, however, in the ‘Explanatory Memorandum’ (*Nota van Toelichting*), as the legislator opted for a minimal implementation of the directive.<sup>128</sup>

#### *Factor I: Recommendations*

Firstly, the findings of the empirical perspective of this research paper would support the position of *SBI Formaat* and *Stichting MNO*. I would advise that the legal framework for reporting on CSR and non-financial issues should provide a more satisfactory legal underpinning in order to give a mandatory character to the involvement of the works councils with the CSR plan. The mere information right on the management report the works council presently has through Article 31a of the DWCA does not suffice, as this research shows the CSR plan still escapes the attention of the works council members and remains a unilateral management process. Thus, a more robust legal framework is required allowing works councils – in the first place, the works councils of listed companies, credit institutions, and insurance undertakings – to have a say in their company’s reporting on CSR issues. This can be done by amending Article 3 of the *Disclosure of Non-Financial Information Decree* and

---

<sup>126</sup> SBI Formaat, *Internetconsultatie: Bekendmaking niet-financiële informatie door organisaties van openbaar belang*, available at: [https://www.internetconsultatie.nl/bekendmaking\\_niet\\_financiele\\_informatie/reacties/datum](https://www.internetconsultatie.nl/bekendmaking_niet_financiele_informatie/reacties/datum).

<sup>127</sup> Nota van Toelichting, *Besluit bekendmaking niet-financiële informatie*, available at: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-100.html>.

<sup>128</sup> Nota van Toelichting, *Besluit bekendmaking niet-financiële informatie*, available at: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-100.html>; “Aangezien het besluit uitsluitend ter uitvoering van de richtlijn strekt, is het niet wenselijk om aanvullende nationale maatregelen te treffen. Dit laat onverlet dat de rechtspersoon over zijn beleid ten aanzien van onderwerpen die niet specifiek in de richtlijn worden genoemd kan rapporteren”.

Article 31a DWCA to explicitly reflect that the right to receive information applies to the company's non-financial reporting, or by including the non-financial reporting under the right of works councils to render advice in Article 25 DWCA (non-financial reporting can be considered a strategic issue just like the other issues listed in Article 25).

Secondly, since the involvement of works council members in CSR reporting seems generally a matter of their consent to concepts and reports already produced by the management, I would recommend that more skills and proactivity are required on the part of the works councils. In order to achieve this, *SOMz (Stichting Onderzoek Medezeggenschap)* and *SBI Formaat* could organise seminars for works council members to familiarise them with the examination of the content of CSR reporting.

***Factor II: A disparity between works councils' involvement in the internal dimension of CSR and their involvement in the external dimension of CSR***

***Factor II: Conclusions***

This research report made a distinction between an *internal* and *external* dimension of CSR, following the Green Paper of the European Commission and the research of Zimpelmann and Wassermann.

All works councils were to a certain extent involved in projects belonging to the *internal* dimension of CSR. As discussed in section 2, Dutch works councils have substantial influence on their companies' efforts in the area of internal CSR through the extensive right to render advice and the right of consent in the Dutch Works Councils Act. Especially when the companies' efforts affect more 'traditional' co-determination themes at the workplace (such as socially responsible reorganisation, important measures regarding the management of the natural environment by the enterprise, and collective arrangements on training, skills and workforce development). Furthermore, extended rights of consultation have been granted to works councils in the field of health and safety. The interviews confirmed that the CSR areas of HR, socially responsible reorganisation, health and safety and the natural environment of the enterprise are indeed the issues where the works councils are most involved in. Almost all works councils interviewed were associated with projects relating to lifetime employability (*duurzame inzetbaarheid*) and health and safety measures (most works councils are active in this area through the works council committee 'VGWM'). Moreover, various works councils also participate in the management of environmental impact and natural resources in the establishment. Some works councils have a right of consent on the lease arrangement, and in

several companies the works council's opinion is frequently consulted by the management in initiatives to save energy or to reduce emissions in the workplace.

Nonetheless, the participation of works councils in the *external* dimension of CSR is low. During the interviews only a few examples were mentioned:

- i. The central works council of *BAM* is building up trade union and works council networks on a European level in order to address the issue of safety throughout the supply chain in the construction sector.
- ii. The central works council of *Arcadis* has voiced its concerns in the Article 24 meeting on global environmental issues to the management and has asked the management to what extent the company should keep participating and advising in projects that are connected to fossil fuels.

Several works council members explained that the employees they represent are primarily interested – and the most likely to participate – in local causes and CSR initiatives close to their companies' operations (*breakout session: group 1*), for example by thinking of ideas for saving energy in the workplace (*IKEA, KLM*), or by participating in projects of philanthropy and community engagement such as employee volunteering (*Ricoh, IKEA, Capgemini*). Some councils members stated that many employees see the classic co-determination issues such as employment or the safeguarding production sites as the primary tasks for the works council, and do not consider the external dimension of CSR directly relevant (*breakout session: group 3/5*). Moreover, in some cases it is the management board that considers the external dimension of CSR not a topic of concern for the works council (*breakout session: group 5, Jacobs Douwe Egberts*). All in all, the extent to which the concerns of works councils have changed – from a particular concern of one stakeholder to a more universal concern with sustainability – seems limited. Even though there are leads in the Dutch Works Council Act that allow for works councils to get involved with the external dimension of CSR, they do not seem to be used by the works councils interviewed. For instance, following Article 28 (4) DWCA the works councils could also consider the global environmental aspects of the companies' activities as advised by the *Model Code on co-determination and CSR*. However, the breakout session and interviews show that the works councils (except the works council of *Arcadis*) seem to limit their environmental impact mainly to the Dutch environment.

#### *Factor II: Recommendations*

The yearly CSR '*trainingsdag*' (training day) for members of works councils of international enterprises – organised by the *Netherlands National Contact Point (NCP) for the OECD*

*Guidelines for Multinational Enterprises* – could play an important role in making works councils aware of the importance of their involvement in the external dimension of CSR. During the training day of 16 November 2016 various topics belonging to the external dimension of CSR were addressed, and several speakers discussed how the *OECD Guidelines* provide concrete resources to works councils for expressing concerns to their management about issues such as human rights violations or corruption.

Moreover, the SER stated in its 2011 advisory report ‘*Afspraken over de rol van de OR bij (I)MVO*’/‘*Agreements about the role of the Works Council in (International) Corporate Social Responsibility*’ that works councils “can also play a role in ensuring support for the international aspects of CSR and of responsible supply chain management by companies” (see paragraph 2.3.).<sup>129</sup> Therefore, it could be seen as a task for the SER’s *Committee to Promote Employee Participation* (‘*Commissie Bevordering Medezeggenschap*’) to provide further guidance to works councils on how to be involved with the international aspects of CSR for example through recommendations, practical tips, and suggestions on their website.

***Factor III: The works councils’ tendency to address certain CSR issues without explicitly relating them to the concept of CSR***

***Factor III: Conclusions***

Most works councils interviewed seem to have adopted a position that involves actively addressing certain CSR issues without explicitly relating them to the concept of CSR. For these works councils the concept of ‘CSR as such’ is not a topic on the agenda at meetings with the management or the supervisory board, yet the topics underlying CSR are regularly discussed at these meetings. In general, works councils seem to lack a consistent overall CSR-strategy. This can be due to the strain of dealing with other issues (*breakout session: group 4*), the use of primarily Anglo-Saxon concepts (for instance the Dutch-speaking *BAM* central works council finds it difficult to communicate with the British sustainability manager of the company because of the language barrier), and the high level of abstraction of the CSR debate.

Which particular aspect of CSR the works councils are involved in, mostly depends on the area in which the company is active. For example, in the furniture industry the

---

<sup>129</sup> SER advies 2011/11, *Medezeggenschap en (I)MVO*, p. 16; *Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, 2015, Appendix D, p. 136.

environmental aspects of CSR are relevant (*IKEA*), and in construction work safety is the most important CSR action area for the works councils (*BAM*). The issue of international standards and human rights can play a role for the works councils when the company has employees carrying out work in countries which are characterised by low social and human rights standards (*Van Oord*).

#### *Factor III: Recommendations*

In order to take CSR seriously, it is insufficient if the works councils act only on several operational fields of action that fall under CSR; works councils should also be involved with the overall CSR strategy. The whole is greater than the sum of its parts, and a more holistic approach of works councils to CSR would increase the effectiveness of the works councils' monitoring of their companies CSR strategy. At this point, I would also recommend that seminars should be organised for works council members to familiarise them with the CSR debate, and provide further background information on CSR concepts and terminology.

#### ***Factor IV: The position of Dutch works councils in international concerns***

##### *Factor IV: Conclusions*

The participation of the works councils is strongly influenced by the co-determination culture prevailing at the company's headquarters. The involvement of works councils is less likely where there are no works councils structures at the seat of the multinational company. This is particularly a problem with the companies that have their headquarters in Anglo-Saxon countries less familiar with co-determination (*breakout session: group 1, CGI*).

Moreover, for works councils it is difficult to influence the CSR policy when the company is part of a multinational group which mainly develops the strategy at the highest international group level. In addition, if a Dutch parent becomes an international holding company, it can restructure the group so that the Dutch parent is fully exempted from co-determination, whilst the Dutch subsidiary is subject only to mitigated co-determination (the so-called Netherlands-construction).

Therefore, often on the highest enterprise level there is no labour participation, whilst the Dutch works councils only functions on Dutch sub-holding level. Considering that decisions about the CSR strategy are frequently taken at the highest level and not at Dutch sub-holding level, these decisions remain outside the reach of the works council (*breakout session: group 4, Ricoh*).

#### *Factor IV: Recommendations*

It is recommended that the Dutch works councils of multinational organisations should work closely together with the European Works Councils of the company on CSR issues in order to get a grip on the higher-level decision-making. Useful in this regard could be the recommendation of the 2010 SOMO study ‘*European Works Councils and Corporate Social Responsibility*’ (see paragraph 3.2.2.) that CSR issues should be explicitly included in the negotiated EWC agreements in order to have a clear mandate for the EWC to discuss CSR-related concerns. Such an agreement could make it easier for employee representatives to use their influence on the higher-level CSR decision-making.

Furthermore, the concern that works councils seem hampered on participating in the company’s strategy in international concerns has also caught the attention of *Stichting MNO*. Research on the position of Dutch works councils in international concerns is currently performed by Marcus Meyer in association with *Stichting MNO*. Meyer’s PhD dissertation ‘*De positie van Nederlandse ondernemingsraden in internationale concerns*’ is conducted both by means of quantitative as well as qualitative research methods, consisting of a survey among Dutch central works councils and 58 follow-up interviews. The dissertation will provide more recommendations to works councils on how to strengthen their position in international concerns. These recommendations will most likely also be relevant to the involvement of works councils of international concerns in the CSR strategy. This dissertation is forthcoming in 2018.

#### ***Factor V: The frequent changes in the composition of works councils***

##### *Factor V: Conclusions*

Since the publication in 2011 of the *Model Code on co-determination and CSR*, the composition of most of the works councils that are members of *Stichting MNO* has changed due to the circulation of its members. The individuals that have a seat on the works councils change frequently. The *Model Code on co-determination and CSR* has been published in 2011, and since then, the composition of most of the works councils that are members of *Stichting MNO* has changed due to the circulation of its members. The original members with a seat on the works councils in 2011 have largely been replaced by their successors through elections. In some cases, the circulation of members seems to have led to the loss of knowledge and expertise on the issue of CSR and the role works councils can play. For example, only four out of the ten works councils interviewed (*IKEA*, *Capgemini*, *KLM* and *Achmea*) had heard of the Model Code already before the *Stichting MNO* quarterly meeting of



20 March 2017. Most works council members admitted in the interviews and the breakout session that the Model Code was new to them.

*Factor V: Recommendations*

It would be recommended that *Stichting MNO* should pay attention to the role of works council's in CSR on a more regular basis in the quarterly meetings so as to keep the newly elected works council members informed on the importance of this issue. Furthermore, frequent assessments of how members of *Stichting MNO* use elements of the Model Code, and discussions about their best practices regarding the subject, can create renewed attention to the theme of CSR amongst the members (the last assessment was in 2013, and this seems too long ago).

***Factor VI: The willingness of works council's to form coalitions with other CSR stakeholders***

*Factor VI: Conclusions*

The interviewed works councils do not usually rely on other stakeholders in the CSR field of action, such as trade unions or NGO's. In their 2012 study '*Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance*', Zimpelmann and Wassermann describe strategic coalitions with NGOs and trade unions as a best practice, considering these coalitions would provide the German works councils with expert input and detailed knowledge on social, environmental, human rights, and development issues. However, amongst the interviewed works councils the practice of forming coalitions is less common. Only the central works council of *BAM* explicitly mentioned the trade unions as a partner in addressing CSR issues.

*Factor VI: Recommendations*

In order to stimulate coalitions between trade unions and works councils in the area of CSR, *Stichting MNO* could for example to work together with the '*Christelijk Nationaal Vakverbond*' (National Federation of Christian Trade Unions in the Netherlands; CNV) on this subject, as the CNV has shown interest in the past in the topic of how trade unions could be more involved in CSR, for example in its 2015 manual '*CNV and CSR – Towards fair supply chains – A practical CNV guide to the Ruggie Principles*'.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> CNV Internationaal, '*CNV and CSR – Towards fair supply chains – A practical CNV guide to the Ruggie Principles*', 2015, available at: <https://www.slideshare.net/Vakbond/cnv-and-csr-towards-fair-supply-chains-a>

### **6.3. Directions for future research**

This research project offers some directions for the future research agenda on the role of the works council in developing and implementing CSR. Firstly, it would be particularly fruitful to develop a multiple case study design combining both qualitative and quantitative approaches. Such a study could comprise surveys among, and interviews with, the important actors in the area of CSR (such as management board members, supervisory board members, CSR managers, trade unions and external stakeholders) in order to get a comprehensive picture of the role of works councils in the CSR arena, and of their interaction with internal and external stakeholders.

Secondly, it would be useful to study how Dutch and European works councils could work together in addressing CSR issues. The majority of the works councils interviewed in this study consider the European Works Council not much of a force in the area of CSR in practice. More evidence is needed to examine how the Dutch works councils could get a better grip on the company's CSR policy with the help of the European Works Council.

Thirdly, it is noteworthy that so far little attention has been paid in the Netherlands to trade unions' strategies in the field of CSR and the impact of CSR strategies on trade unions, since unions can be considered major stakeholders in the area of CSR, and could stimulate the involvement of works councils in CSR. Consequently, further research examining the role of trade unions in CSR is required.

## **Bibliography**

### **i. Articles, Books, and Reports**

#### **Altmeyer 2005**

W. Altmeyer, 'Betriebsräte in Westeuropa: Zu den Strukturen der betrieblichen Interessenvertretungen', *Der Betriebsrat* 2005, vol. 1(4), p. 19-25.

#### **Beile, Feuchte & Homann 2010**

J. Beile, B. Feuchte, B. Homann, *Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2010.

#### **Cremers 2013**

J. Cremers, 'Non-financial reporting beyond the strict minimum: is the workforce a well-informed stakeholder?', *ETUI Working Paper* 2013/02, Brussels: ETUI aisbl 2013.

#### **Creswell 2003**

J.W. Creswell, *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, London: Sage Publications 2003.

#### **Dobinson & Johns 2007**

I. Dobinson, F. Johns, 'Qualitative Legal Research', in: M. McConville and W. H. Chui (eds.), *Research Methods for Law*, Edinburgh: Edinburgh University Press 2007.

#### **Fauver & Fuerst 2006**

L. Fauver, M. Fuerst, 'Does good corporate governance include employee representation?', *Journal of Financial Economics* 2006, vol. 82, p. 673–710.

#### **Gelter 2016**

M. Gelter, 'Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility', *ECGI Working Paper Series in Law* 2016, vol. 322.

#### **Ghauri 2004**

P. N. Ghauri, 'Designing and conducting case studies in international business research', in: R. Marschan-Piekkari and C. Welch (eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham: Edward Elgar 2004, p. 109–124.

### **Harrell & Bradley 2009**

M.C. Harrell, M.A. Bradley, *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*, Santa Monica: Rand Corporation 2009.

### **Hauser-Ditz & Wile 2004**

A. Hauser-Ditz, P. Wile, *Corporate Social Responsibility: Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen: Eine Betriebsrätabefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2004.

### **Van het Kaar & Vink 2016**

R.H. van het Kaar, F.W.H. Vink, *Inzicht in de ondernemingsraad: Een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden*, 28<sup>th</sup> edition, SDU Uitgevers: Den Haag 2016.

### **Kerckhoffs & Wilde-Ramsing 2010**

T. Kerckhoffs, J. Wilde-Ramsing, *European Works Councils and Corporate Social Responsibility in the European Energy Sector*, SOMO, Centre for Research on Multinational Corporations, 2010.

### **Lambooy 2011**

T.E. Lambooy, 'A Model Code on Co-determination and CSR, The Netherlands: a Bottom-Up Approach', *European Company Law* 2011, vol. 2, p. 74-82.

### **Lambooy & Jonkers 2011**

T.E. Lambooy, I. Jonkers, *De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen: Eindrapport onderzoek*, Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg 2011.

### **Márquez & Blas 2016**

A.F. Márquez, A. M. Blas, *Project Score: Proposals and best practices for dialogue and trade union participation in CSR*, Instituto Sindical de Ambiente y Salud, 2016.

### **McNabb 2015**

D.E. McNabb, *Research Methods for Political Science: Quantitative and Qualitative Methods*, 2<sup>nd</sup> edition), New York, Routledge 2015.

### **Mutz & Egbringhoff 2006**

G. Mutz, J. Egbringhoff, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Die Rolle der Arbeitnehmervertretung*, Düsseldorf, München: Hans-Böckler-Stiftung, Münchner Institut für Sozialforschung 2006.

### **Osterloh, Frey & Zeitoun 2011**

M. Osterloh, B. Frey, H. Zeitoun, 'Voluntary co-determination produces sustainable competitive advantage', in: L. Sacconi, M. Blair, E. Freeman, A. Vercelli (eds.), *Corporate social responsibility and corporate governance: the contribution of economic theory and related disciplines*, London: Palgrave Macmillan, 2011.

### **Patton 2014**

M.Q. Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4th edition, Thousand Oaks: Sage Publishing 2014.

### **SER-advies maatschappelijk ondernemen 2000**

SER-advies 2000/11, *De winst van waarden*.

### **SER-advies medezeggenschap en (I)MVO 2011**

SER-advies 2011/11, *Medezeggenschap en (I)MVO*.

### **SER-advies IMVO-convenanten 2014**

SER-advies 2014/04, *IMVO-convenanten*.

### **SER voorbeeldreglement ondernemingsraden 2015**

SER, *Model Rules of Procedure for Works Councils/Voorbeeldreglement Ondernemingsraden*, juni 2015.

### **Taekema & Van Klink 2006**

S. Taekema, B. van Klink, 'On the border: Limits and Possibilities of Interdisciplinary Research', in: B. van Klink, S. Taekema (eds.), *Law and Method, Interdisciplinary Research into Law*, Tübingen: Mohr Siebeck 2006.

### **Top & Cremers 2003**

M. Top, J. Cremers, *OR-faciliteiten bij de burens: Een Duits-Nederlandse vergelijking*, Den Haag: Reed Business Information 2003.

### **Vitols 2011**

K. Vitols, *Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung: Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR*, Berlin: Hans-Böckler-Stiftung 2011.

### **Yin 2014**

R.K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 5th edition, Los Angeles: Sage Publications 2014.

### **Zimpelmann & Wassermann 2012**

B. Zimpelmann, D. Wassermann, *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2012.

## **ii. Sources for the information on sustainability reporting at the interviewed companies**

### **IKEA**

Ikea, *People & Planet Positive: IKEA Group Sustainability Strategy for 2020*, 2014, available at: [http://www.ikea.com/ms/nl\\_NL/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf](http://www.ikea.com/ms/nl_NL/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf).

### **Van Oord**

Van Oord, *Jaarverslag 2016*, 2016, available at: <http://jaarverslag.vanoord.com/>.

### **CGI**

CGI, *CSR Programma Energiemanagementplan*, 2016, available at: [https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files\\_nl/csr/cgi-nl\\_mvoprestatieladder\\_energiemanagementplan\\_3b2\\_2016-09-09.pdf](https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files_nl/csr/cgi-nl_mvoprestatieladder_energiemanagementplan_3b2_2016-09-09.pdf).

CGI, *CO2 Prestatieladder: Ketenanalyse CO2-emissies*, 2016, available at:  
[https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files\\_nl/csr/cgi-nl\\_mvo\\_prestatieladder\\_ketenanalyse\\_4a1\\_2016-11-25.pdf](https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files_nl/csr/cgi-nl_mvo_prestatieladder_ketenanalyse_4a1_2016-11-25.pdf).

CGI Group, *2016 Annual Report*, 2016, available at:  
<https://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/cgi-2016-annual-report.pdf>.

### **Capgemini**

Capgemini Nederland B.V., *Sustainability Report 2015*, 2016, available at:  
[https://www.nl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/01-003.16\\_sustainability\\_report\\_web.pdf](https://www.nl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/01-003.16_sustainability_report_web.pdf).

### **BAM**

Royal Bam Group nv, *Building the present, creating the future: Integrated Report 2016, 2017*, available at: <http://www.bam.com/sites/default/files/domain-606/documents/bam-2016-integrated-report-606-1488439373882759743.pdf>.

### **Jacobs Douwe Egberts**

Douwe Egberts, 'Duurzame teelt van koffie en thee', <https://www.de.nl/de.nl.old/over-d.e/duurzaamheid/>, accessed 30 april 2017.

### **Arcadis**

Arcadis NV, *Annual Report 2016: Improving Quality of Life*, 2017, available at:  
<https://www.arcadis.com/en/global/investors/publications-presentationsdownload-center/>.

Arcadis, 'Visie en Waarden', <https://www.arcadis.com/nl/nederland/wie-we-zijn/visie-en-waarden/>, accessed at 4 mei 2017.

Arcadis, 'CO2 Prestatieladder', <https://www.arcadis.com/nl/nederland/wie-we-zijn/duurzaamheid/co2-prestatieladder/>, accessed at 4 mei 2017.

### **Ricoh**

Ricoh Group, *Sustainability Report 2016 (Integrated Reporting)*, 2016, available at:  
[https://www.rioh.com/sustainability/report/download/pdf2016/all\\_E.pdf](https://www.rioh.com/sustainability/report/download/pdf2016/all_E.pdf).

Ricoh Nederland, *Wonderful Work: Over duurzaam werken en leven*, 2015, available at:  
[http://images.response.ricoh-europe.com/Web/RicohEuropePLC/%7B55d46d74-fb36-44aa-b84a-e8e871f72d92%7D\\_2015\\_Wonderful-Work.pdf](http://images.response.ricoh-europe.com/Web/RicohEuropePLC/%7B55d46d74-fb36-44aa-b84a-e8e871f72d92%7D_2015_Wonderful-Work.pdf).

## **KLM**

Air France-KLM, *Air France-KLM Takes Care Corporate Social Responsibility Report 2016*, 2017, available at: <http://csrreport2016.airfranceklm.com/wp-content/uploads/pdfs/en/CSR-Report-Air-France-KLM-2016.pdf>.

KLM, *Annual Report 2016*, 2017, available at: <https://annualreports.klm.com/>.

## **Achmea**

Achmea, *Jaarrapport 2016*, 2017, available at:  
<https://www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Achmea-JV2016-NED.pdf>.



## Annex I: An Overview Of The Multinationals Associated With Stichting MNO

| Telecommunication | Construction           | Services         | Transport          | Financial institutions      |
|-------------------|------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|
| KPN               | BAM Groep              | Macintosh        | KLM                | ABN AMRO Bank               |
|                   | Strukton Groep*        | Ahold /Delhaize  | TNT Xepress        | AEGON                       |
|                   | Boskalis*              | Nike             | DHL                | Rabobank                    |
|                   | TBI Holdings*          | IKEA             | NS                 | RBS                         |
|                   | Van Oord*              | A.S. Watson      | PostNL             | ING Groep                   |
|                   | Heijmans*              |                  |                    | Achmea                      |
|                   | Volker Wessels Stevin* |                  |                    |                             |
|                   | Dura Vermeer Groep*    |                  |                    |                             |
|                   | Grontmij*              |                  |                    |                             |
| Electronics       | Services               | Energy           | Chemistry/Pharmacy | Media                       |
| Siemens           | Randstad               | Shell            | Akzo Nobel         | Reed Elsevier               |
| ASML              | Capgemini              | Essent           | Abbott             | Wolters Kluwer              |
| Philips           | CGI                    |                  | MSD/Merck          | The Nielsen Company         |
| Océ               |                        |                  | Teijin Aramid      |                             |
| Ricoh             |                        |                  |                    |                             |
| NXP               |                        |                  |                    |                             |
| Engineering       | Metal industry         | Food industry    | Other              | Potential candidate members |
| Honeywell         | Tata Steel             | Heineken         | Renewi             | Engie                       |
| Thales            | DAF                    | Unilever         | Relx               | ISS                         |
| IBM               | Damen                  | JDE              |                    | THK Group                   |
| Stork             |                        | FrieslandCampina |                    | Sogeti Nederland            |
| Arcadis           |                        |                  |                    |                             |

\* PCOBB (Platform Centraal Overleg Bouwondernemingen en Baggerbedrijven)