

Evaluatie EOR Richtlijn 2009/38/EC door de stichting MNO

Bevindingen en opmerkingen vanuit de praktijk



Evaluatie Eor Richtlijn 2009/38/EC door MNO

Inleiding:

In 2016 wordt de Eor Richtlijn door de Europese Commissie geëvalueerd. Het afgelopen jaar is er in opdracht van de EC een onderzoek gehouden onder Eor's. Het onderzoeksrapport gaat waarschijnlijk pas in de herfst van 2016 gepresenteerd worden aan het Europese Parlement. Verwacht wordt dat hierna de Europese Commissie, in samenwerking met de Europese sociale partners, eventueel met voorstellen tot aanpassing van de Richtlijn komt. De Stichting MNO heeft de tussenliggende tijd gebruikt om te onderzoeken bij haar deelnemers op welke inhoudelijke punten zij veranderingen in de Eor Richtlijn wenselijk achten en waarop het MNO invloed zou moeten uitoefenen.

De werkgroep Internationalisering van het MNO heeft zich, met het oog op de Eor Richtlijn-evaluatie, in meerdere sessies gebogen over wat de gebieden zijn die als knelpunten ervaren worden binnen het functioneren van een Eor. Daarbij zijn vier thema's geïdentificeerd.

De vier thema's:

1. Naleving en onderbenutting: het oprichten van een Eor
2. Informatie en Raadpleging.
 - A. Mogelijkheid om te anticiperen en toegang tot "hoogste baas"
 - B. Definitie van transnationaal
3. Onderbenutting van het recht op Informatie en Raadpleging
4. Facilitering van de Eor

Als vervolg hierop heeft een MNO-bijeenkomst plaatsgevonden voor actieve Eor-leden, om de Richtlijn verder te evalueren en met concrete verbeterpunten te komen. Ook MNO or-leden van ondernemingen die wel een Eor zouden moeten hebben, maar waarvoor er (nog) geen Eor is ingesteld, waren uitgenodigd om aan te sluiten en mee te denken.

Uiteindelijk heeft dat geresulteerd in het navolgende document.

1. Naleving en onderbenutting: het oprichten van een Eor.

Volgens de laatste telling van het European Trade Union Institute zijn er zo'n 1092 Eor's actief. Werknemers hebben recht om een Eor op te richten als een multinationale onderneming 1000 werknemers in Europa heeft en tenminste twee landen met 150 werknemers. Er zijn nog steeds veel ondernemingen die aan deze eisen voldoen, maar die nog geen Eor hebben ingesteld. Bij de laatste telling in Nederland (2008) lag het nalevingspercentage op 48% - hoger dan het Europese gemiddelde dat rond de 30% ligt.

Het oprichten van een Eor is pas verplicht en afdwingbaar op het moment dat werknemers een verzoek indienen om te gaan onderhandelen over de Eor-overeenkomst.

Waarom ligt het dan volgens de MNO deelnemers dat er niet daar waar dat zou horen Eor's worden ingesteld?

Dat ligt simpel gezegd in 'onbekend maakt onbemind'. Veel medezeggenschappers zijn onbekend (a) met het fenomeen Eor en de basisbeginselen van de Eor richtlijn. Voor hen is onduidelijk wanneer je eigenlijk een Eor moeten oprichten (a) ? Hoe doe je dat dan (c)? Wie kan je daarin ondersteunen als de voortrekkersrol die vakorganisaties vaak op zich nemen ontbreekt door een geringe vertegenwoordiging binnen de ondernemingen?

Soms is er eenvoudig genoeg ook geen belangstelling voor een Eor vanuit de medewerkers of de werkgever (g). Dat ligt dan veelal eveneens gegrond in de eerder genoemde onbekendheid of het geen ervaring hebben met een Eor, maar bovenal in de potentiële meerwaarde (f+c) daarvan. Ook past een Eor als participatieorgaan niet altijd bij organisaties (i) die niet alleen binnen of slechts beperkt binnen Europa vestigingen hebben en bovendien vaak ook nog aangestuurd worden van buiten Europa. Daarop zou een participatie- of medezeggenschapsorgaan op wereldniveau (hoe dat er ook mag uitzien) beter aansluiten (h).

De kosten (e) van het in stand houden van een Eor (tolken, accommodatie kosten deelnemers, het reizen, het daarmee gepaard gaande productieverlies) vormen voor een barricade. Maar ook de moeite die het kost om een Eor op te zetten, speelt een rol. De Nederlandse medezeggenschapsorganen met hun al drukke en onder tijdsdruk staande werkzaamheden moeten de oprichting van een Eor ook willen en kunnen bevechten (k).

Verschillen niet alleen in landscultuur, maar ook medezeggenschapscultuur en het ontbreken van harmonisatie in de wetgeving waar en hoe de Eor opgericht (j) dient te worden en de verschillen in invloed op lokaal (b.v. Nederlands) en Europees niveau ontmoedigen het opzetten van een Eor (d).

Alle deelnemers aan de discussies zijn het er echter over eens dat een duidelijk en stevig sanctie beleid bij het niet nakomen van de Eor richtlijn t.a.v. het oprichten van een Eor niet alleen wenselijk is, maar ook direct effect zou sorteren (b).

2. Onderwerpen voor Informatie en Raadpleging.

A. Mogelijkheid om te anticiperen en toegang tot "hoogste baas"

De onderwerpen voor Informatie en Raadpleging liggen niet precies vast in de wet en moeten in de Eor-overeenkomst worden opgenomen. De werkgroep Internationalisering kwam tot de conclusie dat het de Eor vaak ontbreekt aan de mogelijkheid om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen binnen de onderneming, hetgeen de slagkracht van de Eor beperkt. De Eor is door deze informatie achterstand niet altijd een volwaardig gesprekspartner. Er is in de Eor niet zoiets als een artikel 24 overleg over de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Bovendien spreken niet alle Eor's (met name die van niet-Europese ondernemingen) met de Raad van Bestuur of het hoogste zeggenschapsorgaan binnen de onderneming, waardoor ze informatie later en uit 'tweede hand' ontvangen. Een uitgangspunt van 'medezeggenschap volgt zeggenschap' kent Eor richtlijn en praktijk blijkbaar niet.

Gevraagd naar welke informatie een Eor standaard zou moeten ontvangen om een meer volwaardige gesprekspartner te zijn wordt als eerste gesteld dat de informatie sowieso vroegtijdig (a) en volledig moet zijn.

De informatie moet schriftelijk (j) aangeleverd moet worden (dus niet mondeling of via een presentatie in de Eor vergadering) om als Eor er überhaupt mee uit de voeten te kunnen. Overigens alleen veel informatie delen en daarover met de Eor niet in gesprek gaan (of consulteren) levert geen dialoog op.

Gevraagd welke informatie dan wenselijk is wordt genoemd:

- Basisinformatie rond wie, wat, waar, hoeveel...(i) ...;
- Financiële en operationele resultaten (op Europees en globaal niveau) (b);
- De korte en lange termijn strategie van de onderneming (g);;
- Lange termijn visie op de omgeving waar in de onderneming opereert (g);;
- Operationeel plan (t.a.v. personeel, investering, etc.....) (d);.....);
- Informatie over grens overschrijdende projecten en (f);;
- Alle plannen moeten onderbouwd zijn met nut, noodzaak, verwacht effect, etc. (h).

Het opnemen in de Richtlijn van een art. 24 overleg zoals in de Nederlandse WOR waarin de algemene gang van zaken van de onderneming besproken wordt, met het benoemen daarin van de bovenstaande onderwerpen zou het regelmatig en gestructureerd delen van informatie met de Eor door het management ondersteunen.

Als andere mogelijkheid voor de Eor om beter te anticiperen op het bedrijfsbeleid wordt genoemd dat Eor's ook via hun eigen kanalen van de lokale aan de Eor onderliggende participatie-organen informatie zouden kunnen inwinnen. Als voorbeeld van een best practice wordt genoemd het houden van elk kwartaal een meeting in het lokale hoofdkantoor. Dit zou bovendien de afhankelijkheid van de informatie (al dan niet) verstrekt door het management verkleinen. Dit gebruik van het eigen netwerk is echter onvoldoende ontwikkeld en wordt mede daardoor niet alleen onvoldoende benut, maar in waarde onderschat.

Om toegang te krijgen tot de juiste informatie, maar ook om directer van gedachten te kunnen wisselen en daarmee directer invloed uit te kunnen oefenen is het van belang dat de Eor met "de hoogste baas" om de tafel zit. Op die manier kan een relatie opgebouwd worden, die zeker een toegevoegde waarde heeft voor de Eor zowel als de 'bestuurder'. Maar hoe kan een Eor dat realiseren? De Eor kan natuurlijk altijd vragen om een gesprek met de 'hoogste baas', of via de onderhandeling over de Eor overeenkomst hierover afspraken proberen te maken. Maar dan wordt het meer gunst en onderdeel van het onderhandelingspakket, waar er al genoeg zaken zijn die de aandacht vragen van een Eor. Het begrip 'bestuurder' zoals de Nederlandse WOR dat kent, staat ook niet in de richtlijn omschreven. Daarnaast bestaan er mogelijk ook nog wat 'culturele' verschillen over de interpretatie van een definitie van het 'hoofdbestuur'. Een uitgangspunt introduceren in de richtlijn van 'medezeggenschap volgt de zeggenschap' en helderheid wat onder het hoofdbestuur wordt verstaan, zou zeker ondersteunend zijn om er voor te zorgen dat de Eor op het juiste niveau is aangesloten.

B. Definitie van transnationaal

Definitie Richtlijn art. 1 lid 4:

Een kwestie wordt als transnationaal beschouwd als zij van belang is voor de hele onderneming ... of voor het hele concern of voor tenminste twee ondernemingen of vestigingen van een onderneming of een concern in twee verschillende lidstaten.

En Overweging 16 van de Eor Richtlijn (niet direct bindend)

Om te bepalen of een kwestie transnationaal is, moet rekening worden gehouden met de mogelijke effecten ervan en met het desbetreffende bestuurs- en vertegenwoordigingsniveau. Een kwestie wordt in dit verband als transnationaal beschouwd als zij van belang is voor de hele onderneming of het hele concern of voor ten minste twee lidstaten. Dit zijn onder meer kwesties die, ongeacht het aantal betrokken lidstaten, voor het Europese personeelsbestand van betekenis zijn door de omvang van de gevolgen die zij kunnen hebben, of die overbrenging van werkzaamheden tussen lidstaten met zich brengen.

Fusies en overnames (maar ook afstotingen) passen vaak niet in de definitie van transnationaliteit (a). Ze vinden dan binnen één land plaats, maar hebben wel (mogelijk) materiele grensoverschrijdend effecten op het

moederbedrijf of vestigingen in andere lidstaten in financiële termen zoals invloed op omzet en winst, maar ook (al dan niet op termijn) in aantallen betrokken medewerkers (b).

Als het om de financiële effecten gaat blijven de mogelijke (financiële) effecten op de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers overigens veelal buiten beschouwing (f).

Vanuit de Eor praktijk blijkt dat de focus teveel gelegd wordt op het personeelsbestand, het aantal FTE, of de Head Count, maar niet op de impact op de hele organisatie of andere relevante zaken. Het 'belang voor de onderneming' wordt zo versmald tot enkel personele effecten (a+b).

Discussie ontstaat er vaak ook als het om transnationale kwesties gaat, waarbij niet EU-lidstaten betrokken zijn (h). Het woord 'lid' in de clausule '*verschillende lidstaten*' zou daarom moeten vervallen.

Bij belangrijke bewegingen als fusies, overnames en afstotingen is een vroegtijdige en volledige informatievoorziening aan de Eor van groot belang. Veel ondernemingen komen in de praktijk deze informatieverplichting niet na. Tijd en geld zijn dan blijkbaar belangrijker dan dialoog (g). De houding van het management is dan veelal bepalend: is het overleg met de Eor een 'moetje' of wordt echt de meerwaarde van een dialoog met de Eor gezien. Het maakt dan zeker uit of het een van origine Nederlands concern betreft met een hoofdkantoor in Nederland. Vanuit de Nederlandse meer open overleg cultuur is het betrekken van de diverse participatieorganen meer common practice. De positie en de alertheid van de Nederlandse (c)or is dan medebepalend in het signaleren van grensoverschrijdende bewegingen en de informatievoorziening aan en het betrekken van de Eor. In feite is de Eor dan overgeleverd aan de 'good will' van de Nederlandse medezeggenschap, dat zou niet het geval moeten zijn.

3. Onderbenutting van het recht op Informatie en Raadpleging

De Eor Richtlijn geeft duidelijke definities voor Informatie en Raadpleging:

Informatie – Artikel 2 lid 1 onder f: Het verstrekken van gegevens door de werkgever aan de werknemersvertegenwoordigers zodat zij kennis kunnen nemen van het onderwerp en het kunnen bestuderen. De informatie wordt verstrekt op een passend tijdstip, op een passende wijze en met een passende inhoud, zodat de werknemersvertegenwoordigers de eventuele gevolgen diepgaand kunnen beoordelen en, zo nodig, overleg voorbereiden met het bevoegde orgaan van de onderneming...

Raadpleging - Artikel 2 lid 1 onder g: Het instellen van een dialoog en de gedachtewisseling tussen de werknemersvertegenwoordigers en het hoofdbestuur (of een ander, passender bestuursniveau), op een tijdstip, op een wijze en met een inhoud die de werknemersvertegenwoordigers in staat stellen om op basis van de verstrekte informatie over de voorgestelde maatregelen binnen een redelijke termijn een advies uit te brengen waarmee in de onderneming rekening kan worden gehouden.

Toch ontvangen veel Eor's geen tijdige informatie, onvolledige informatie en worden ze soms niet geraadpleegd. Maar ook het aantal Eor's dat daadwerkelijk (schriftelijke) opinies uitbrengt lijkt in de minderheid.

Ligt dit aan de wet? Ligt dit aan de afdwingbaarheid van de wet? Of krijgen Eor's het intern niet voor elkaar om tot een opinie te komen?

Zoals al eerder opgemerkt wordt de Eor niet altijd tijdig en volledig geïnformeerd, zeker als het gaat om kwesties als fusies en overnames (maar ook afstotingen). Andere belangen zoals snelheid van handelen, financiële belangen of beursgevoeligheid, overheersen vaak het informatie uitwisselingsproces. De mate, kwaliteit en timing van de informatieverstrekking hebben echter een grote invloed op de uitgangspositie van een Eor. Als daar niet of onvoldoende aan voldaan wordt is de vraag of Eor opinie nog wel daadwerkelijk invloed op het besluit heeft of slechts als formaliteit en processtap wordt gezien.

Best practices uit de EOR praktijk

Gevraagd is aan de MNO deelnemers om aan te geven: *'als het goed gaat, waarom gaat het dan goed?'*, komen er een aantal good practices naar boven.

Een duidelijke verankering door middel van een beschrijving van het informatie en consultatie proces (a) helpt dan enorm. Een heldere procesbeschrijving van het wat, hoe en wanneer (zoals in veel Nederlandse overlegsituaties al toegepast wordt) structureert niet alleen aan de kant van het management, maar ook aan de kant van de Eor de voortgang en draagt bij aan een efficiënt en effectief consultatie proces. Het voorkomt wederkerende discussies en frustraties en zorgt voor een borging van de rechten en plichten uit de Richtlijn.

Het aanwijzen van een liaison (c) tussen management en Eor met een proces bewakende rol die b.v. de verantwoording draagt voor een de informatievoorziening wordt daarbij als ondersteunend ervaren.

Onderdeel van de procesbeschrijving zou ook moeten zijn de afstemming tussen Eor en 'lokale medezeggenschapsorganen' in de diverse aan de Eor deelnemende landen (b). De EOR richtlijn zegt te weinig over de timing in de informatie voorziening. Een gelijktijdige of voorafgaande informatievoorziening aan de betrokken lokale werknemersvertegenwoordigingen geeft de Eor de mogelijkheid om advies in te winnen van betrokken lokale werknemersvertegenwoordigingen. Andersom wordt het voor lokale werknemersvertegenwoordigingen mogelijk de opinie van de Eor mee te nemen in hun eigen lokale consultaties. Daarvoor is het zaak als Eor de interne afstemming en communicatie 'strak' te hebben (n) en een goed (informeel) netwerk (q) te onderhouden binnen de onderneming op EU niveau. Geen gemakkelijke opdracht. Toch zijn ook daarin praktijkvoorbeelden te benoemen.

Om de onderlinge contacten te stimuleren worden door sommige Eor's (of het Select Committee daarvan) werkbezoeken (j) gedaan bij de aan de Eor verbonden verschillende werknemersvertegenwoordigingen en bedrijfsvestigingen in de diverse landen. Dit versterkt de onderlinge band en maakt de Eor tevens meer zichtbaar en benaderbaar. Cruciaal is dan wel de bereidheid van de werkgever dit te faciliteren en daarin (desgewenst) te participeren.

Barrières in een opinie proces

Realiteit is dat niet alleen de werkdruk (f) maar ook de tijdsdruk op een Eor hoog is en met implementatie of de voorbereiding van implementatie van voornemens van de werkgever al vaak begonnen wordt voordat de Eor een opinie heeft kunnen uitbrengen. Dit werkt zeker niet stimulerend en motiverend voor het uitbrengen van een opinie. Als de werkgever zich niet houdt aan het informatie en consultatie proces conform de Richtlijn dan ontbreekt het de Eor's ook aan direct en snel oproepbaar sancties; er is geen mogelijkheid zoals in de Nederlandse WOR om 'nietigheid' in te roepen. De processen om naleving van de Richtlijn af te dwingen verschillen daarnaast vaak van land tot land waar de Eor geïnstalleerd is. Maar ook de mogelijke sancties bij niet-naleving van de Eor-wet zijn verschillend. In Frankrijk heeft de rechter al een aantal keren een besluit van een onderneming nietig verklaard, terwijl een Duitse rechter in een uitspraak heeft aangegeven dat dit niet mogelijk is. In de UK is alleen een (geringe) geldboete mogelijk. Standardisatie zou zeker een verbetering zijn en tot meer transparante en eenduidigere processen leiden.

Afstemmingsprocessen binnen een divers samengesteld orgaan als de Eor zijn lastig en kosten welhaast per definitie tijd. In de EOR ontmoet men elkaar door de vaak lage vergaderfrequentie van de EOR (en soms ook het Select Committee) maar weinig. Er zijn vaak naast een grote fysieke afstand tussen de EOR leden, taalproblemen, culturele verschillen, en soms grote verschillen in belangen tussen landen en vestigingen (d+f+g). Dit komt de onderlinge samenhang niet ten goede. Daar wordt onvoldoende rekening mee gehouden in de verwachtingen rond de timing van het uitbrengen van een opinie.

Wat wel bijdraagt aan een efficiënt en effectief consultatie proces is het gebruik maken van ondersteunende werkvormen (m) zoals het inrichten van stuur-, klankbord- of werkgroepen of het creëren van een overleg afvaardiging binnen de Eor. Deze werkvormen kunnen de Eor steunen in de voorbereiding van een opinie en creëren vaak tempo. Daartegenover staat echter opnieuw de bereidheid van de werkgever dit te faciliteren en daarin (desgewenst) te participeren.

Cultuur, kennis, vaardigheden en persoonlijkheden

Het maakt in slagvaardigheid en resultaatgerichtheid uit waar de Eor gevestigd is en of er waar dominerende partijen in de Eor vandaan komen (t+d). Dat bepaalt hoe de werknemersvertegenwoordiging benaderd wordt door de werkgever en andersom de werkgever door de werknemersvertegenwoordiging. Zoals eerder aangeven zal in een Nederlandse open overlegcultuur het betrekken van een Eor en het vragen om input en een opinie meer vanzelf gaan en vanzelfsprekend zijn (k). In de meer Zuid-Europese omgeving wordt veelal het confrontatie-en escalatiemodel toegepast. Hoewel dit gekoppeld aan de 'macht' van de werknemersorganisaties de Eor soms kan helpen om de werkgever in het volgen van de procedures bij de les te houden (i), zet het de (werk)relatie onder druk en stimuleert het een open en constructief overleg niet. De mate van betrokkenheid (h) van de werknemersorganisaties kan daardoor een heel verschillend effect hebben. Enerzijds kan de kennis en ervaring van de werknemersorganisaties bij het opzetten van een Eor deze op weg helpen, maar soms kan soms de rigide benadering van bepaalde onderwerpen ook het functioneren van een Eor blokkeren.

Vanuit hun medezeggenschapservaring zijn Nederlandse afgevaardigden er aan gewend om de (sociale) dialoog met hun werkgever te voeren, kunnen daarin ook een aanjager en voorbeeld functie vervullen (e). In sommige landen is het echter niet gebruikelijk besluiten van je werkgever te bespreken, laat staan deze te bekritisieren en wordt er onvoldoende 'veiligheid' ervaren om open en direct te zijn (u). Vanuit Nederlands perspectief lijkt de bescherming van de afgevaardigden vanzelfsprekend. Dat is echter zeker niet zo in alle EU landen.

Of een Eor optimaal functioneert hangt naast van de landscultuur ook af van de heersende bedrijfscultuur (d). Als de bedrijfscultuur flexibel, open en informeel is, mensgericht, met aandacht voor het personeel, zal er eerder sprake zijn van goede overleg. Is de bedrijfscultuur echter star, procedureel en hiërarchisch, resultaat- en prestatiegericht met weinig aandacht voor medewerkers is dat waarschijnlijk ook geen goede voedingsbodem voor een constructieve sociale dialoog zoals met de Eor.

Niet onderschat mag worden de invloed op het niveau van functioneren van een Eor van de kennis, ervaring en persoonlijkheid van de afgevaardigden en met name de hoofdrolspelers (zoals het Select Committee) (o). Veel goed functionerende Eor's worden (net als in de Nederlandse situatie) vaak gedragen door een kleine groep betrokken en geëngageerde personen. Zij zouden gekoesterd en aangespoord moeten worden. Zij bepalen veelal de sfeer, toon en kwaliteit van de Eor en zijn de aanjagers van de dialoog door hun bijzondere inzet. (Overigens kan dat ook precies tegenovergesteld werken. Door een onjuiste keuze van de leidende figuren in een Eor kan de sfeer slecht zijn, de toon non-coöperatief, zeer egocentrisch, eigenbelang gericht en zijn de resultaten daardoor beneden maats. Zeker als tussen gesprekspartner en Eor woordvoerder sprake is van een 'incompatibilité des humeurs'; een onverenigbaarheid van karakters, (o) kan de situatie uit de hand lopen. Maar ook door personen die een welbehagen vinden binnen hun rol en de relatieve bescherming van het pluche binnen een Eor, kunnen een barrière voor een goed functioneren zijn). Helaas lijkt er weinig sturing mogelijk op de afvaardiging naar een Eor vanuit de verschillende landen. De wijze van afvaardiging is ook per land ander geregeld. Soms worden personen gekozen, anderen aangewezen vanuit het (lokale) management en dan vrijwel zonder herkenbare achterban. Dat zorgt voor vervreemding en wantrouwen tussen afgevaardigden. Wat kan helpen hierin is zorgen voor een zekere 'objectivering' door het werken met functie- en competentieprofielen (o). Daarmee kunnen niet alleen vaardigheden, maar ook verwachtingen en rollen worden gedefinieerd.

4. Facilitering van de Eor

De Eor Richtlijn laat de faciliteiten over aan afspraken tussen werkgever en werknemers in de Eor overeenkomst. Alleen een recht op training is vastgelegd in de Richtlijn, overigens zonder verder details over hoeveel, wat en hoe. Er is dus alleen recht op de navolgende faciliteiten als deze per overeenkomst geregeld zijn:

- Vertaling en vertolking;
- Het inhuren van expertise;
- Juridische bijstand;

- De tijd die een Eor lid aan Eor werk kan besteden;
- Het aantal meetings en de duur van de meetings;
- Toegang tot communicatiemiddelen;
- Toegang tot andere vestigingen van de onderneming;
- Secretariële ondersteuning;
- Notulering;

Het zou goed zijn als de richtlijn deze facilitaire zaken zou benoemen, zeker als ondersteuning bij de onderhandelingen voor een overeenkomst.

Van de hoge kosten van tolken is een ieder zich bewust, maar vormen deze in de praktijk niet echt een probleem in het gesprek met de werkgever hierover. Het gebruik van tolken beïnvloedt echter wel de onderlinge interactie (a). Veelal wordt daarom ook voor een voertaal gekozen, hetgeen een Eor ook vrijstaat. Vaak is dat Engels (b). Als er sprake is functieprofielen (zie hier boven) wordt talenkennis ook vaak opgenomen in het profiel van een Eor afgevaardigde. Dat is niet beperkend, want wie niet voldoende Engels beheerst mag dan een cursus volgen. Een 'best practice' is dat de notulen of andere stukken voor de toegankelijkheid en een beter begrip worden vertaald in alle deelnemers talen.

Bij de vergaderlocatie (c) wordt vaak gekozen voor roulatie over de deelnemende landen heen, zoals eerder opgemerkt maakt dat de Eor meer zichtbaar en geeft de mogelijkheid het netwerk te verstevigen en te onderhouden.

De beschikbare tijdsbesteding (d) voor bijeenkomsten van de Eor is zeer verschillend, omdat dit in sterke mate afhankelijk is van de grootte van de Eor en het aantal bijeenkomsten. Er zijn over het algemeen voldoende faciliteiten voor de bijeenkomsten van het select committee of andere werkgroepsvormen zoals focusgroepen.

Bij de opleidingen (e) voor de Eor werden opmerkelijke zaken genoemd als leren het jaarverslag te lezen en duiden, workshops over wet en regelgeving.

Een 'bijprogramma' (b.v. teamuitjes) rond een Eor bijeenkomst (f) waarin er mogelijkheden gecreëerd worden om b.v. met elkaar kennis te maken en teambuilding te stimuleren staan echter vaak onder druk.

De vaak belangrijke juridische bijstand (g) werd waar nodig gefaciliteerd en leverde weinig discussie op. Ook de overige kosten regelmatig 'demand driven' (h) leverden geen problemen op.

De conclusie (i) was dat de facilitering van de Eor activiteiten over het algemeen goed te noemen is en geen bijzonder aandachtspunten opleverde.

Naleving & Onderbenutting:
 (waarom zijn er nog bedrijven die geen EOR hebben terwijl ze die wel zouden moeten hebben?)

- Onbekendheid (wanneer moet je een EOR hebben?)
- Onduidelijk hoe je EOR opzet + meerwaarde
- Cultuur verschillen (lokale vs internationale 'macht')
- Geen sanctiebeleid: zou er moeten komen.
- Kosten (tolken, accommodatie, reizen)
- Meerwaarden benadrukken. (kennisdeling) (ervaring)
- Gebrek belangstelling mdiv./belangstelling wkg.
- Duurzaam ondernemen. → wereld met zorgzaam

— er bestaan maar weinig Europese organisaties
 — geen harmonisatie in wetgeving.
 — we moeten het wel willen bezochten en kunnen

B. DEFINITIE TRANSNATIONAAL

- CENTRALE FUNCTIE ONTBREKEN
 VAN CENTRAAL ← → DECENTRAAL
 (VERS) ↓
- FUSIES EN OVERNAME
 ↓
 ERNSTIG TENDENT: IMPACT WORDT UITSLUIFEN GERIEN ALS AANTAL FTE/HC NIET VANUIT IMPACT OP DE ORGANISATIE ↓
- SIGNIFICANT IS ONDUIDELIJK
 NIET NADER GEDEFINEERD ⇒ niet alleen hoofdcount, verdere groep
- HOUDING VAN MANAGEMENT IS TE STERK BEPALEND ("TOETJE" VERSUS "meerwaarde EOR")
- POSITIE VAN COR (NL-based CONCERN) IS NEDER BEPALEND
- ROL RVC: of in HOEVEERRE zijn DE commissarissen onafhankelijk

- BEPERKING - niet OVER ABEIDSVORWAARDEN
- TIJD EN GELD BELANGRIJWER DAN DIALOOG
- 2 LANDEN: LA TEL NIET EU-leden ook mee
- ③ GEEN INVLOED OP PILOT IN ANDER LAND NET MOGELIJK BEVOLGEN VOOR ANDERE LANDEN
- NIET MEER TOESTAAN OM ONDER DE OUDE RICHTLIJN TE VALLEN
 ↓
 2009
- ④ BEDRIJF WORT NIET ACTIJD INFORMAT NA
- ⑤ 'M2' VOLGT '2' WOR

