

## MNO en moderne<sup>1</sup> medezeggenschap

### 0.0 De Stichting MNO

Het MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (kort MNO) heeft als doelstelling het bevorderen van een professionele medezeggenschap bij de aangesloten (centrale) ondernemingsraden. Het MNO is ontstaan aan het begin van de jaren '80 toen een aantal vertegenwoordigers van (centrale) ondernemingsraden van multinationale ondernemingen bijeen kwamen om te praten over wijzigingen in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Een belangrijk aspect van deze bijeenkomsten was: leren van elkaars bevindingen en ervaringen. Dat is ook zo gebleven. Het MNO is een professionele netwerkorganisatie bestaand uit medezeggenschapsprofessionals gericht op samenwerking en kennisdeling.

Per 1 januari 2006 is voor het MNO de stichtingsvorm ingevoerd, niet alleen om nog professioneler te kunnen samenwerken en gemakkelijker financiering voor onderzoek te kunnen aantrekken, maar vooral in het besef dat medezeggenschap (het kunnen meepraten over bedrijfsbesluiten) niet alleen vormgegeven wordt binnen de ondernemingen, maar ook sterk beïnvloedt wordt door de buitenwacht. De overheid als regel- en wetgever, de politieke partijen, de SER, werkgevers en werknemersorganisaties bepalen mede de omstandigheden en voorwaarden waaronder de medezeggenschap zijn werkzaamheden moet uitvoeren. Daar wil het MNO vroegtijdig bij betrokken zijn. Daarom neemt het MNO deel aan bredere maatschappelijke discussies en brengt gevraagd dan wel ongevraagd advies<sup>2</sup> uit en deelt informatie met derden als het gaat over de medezeggenschaps-thema's.

### 0.1. Wat maakt MNO bijzonder?

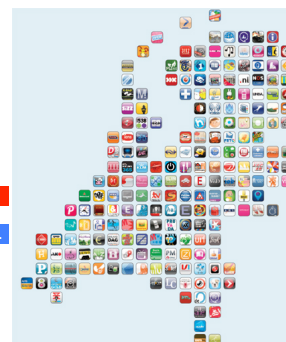
Er bestaan meerdere netwerken van ondernemingsraden<sup>3</sup>, maar het MNO onderscheidt zich hierin doordat het gaat om vertegenwoordigers van (centrale) ondernemingsraden van een vijftigtal grote internationale concerns, actief in verschillende branches. Bij deze concerns werken meer dan 635.000 mensen in Nederland en ruim 4,3 miljoen in het buitenland.

Waarom hebben en verdienen de Multinationals in de BV Nederland een bijzondere positie? Maar 1 procent van alle bedrijven in Nederland is een buitenlandse multinational is en nog eens 1 procent een Nederlandse multinational. Multinationale ondernemingen zorgen echter voor 40 procent van de banen in Nederland en zorgen voor twee derde van de omzet in het Nederlandse bedrijfsleven. Ze nemen meer dan 80 procent van de internationale handel in goederen voor hun rekening. Multinationals zijn daarmee niet alleen belangrijke werkgevers in Nederland, maar ook belangrijk voor de economie van Nederland. De positie van de Nederlandse werknemer in een multinational is daarmee eigenlijk een gedeeld nationaal belang.



Welke antwoord is het juiste?

1%+1% = 40% **BANEN**  
1%+1% = 67% **OMZET**  
1%+1% = 80% **HANDEL**



### 0.2. Grenzeloze medezeggenschap

Het MNO organiseert daarnaast jaarlijks een congres, veelal gebaseerd op eigen onderzoek uitgevoerd bij zijn deelnemers



op een actueel medezeggenschapsthema. Vorig jaar was dat op 4 november in Eindhoven op 'The strip' gesponsord door NXP en het onderwerp was "Grenzeloze medezeggenschap". Hierin stonden de resultaten van het empirisch deel van het onderzoek naar de "De positie van Nederlandse ondernemingsraden in internationale concerns" centraal. Dat onderzoek naar wordt uitgevoerd in opdracht van het MNO door Marcus Meyer verbonden aan de universiteit van Maastricht en is mede mogelijk gemaakt door geld van het ministerie van SZW. Uitkomsten van dat onderzoek zal ik gebruiken en daaruit citeren, ook de plaatjes zijn met dank aan Marcus Meyer (ik verwijs ook

naar andere door MNO uitgevoerde onderzoeken).

## 1.0 Strategische medezeggenschap

### 1.1 Van betrekken naar betrokken

Wat betekent medezeggenschap voor mij? Medezeggenschap is het betrekken van werknemers bij de totstandkoming van besluiten in de onderneming. Het betrekken van werknemers leidt tot betrokken medewerkers. Dat leidt niet alleen tot

<sup>1</sup> Ik spreek liever over moderne dan innovatieve medezeggenschap: modern is eigentijds en hoeft niet per se nieuw te zijn.

<sup>2</sup> Het MNO heeft b.v. recent op de consultaties rond beloningen en de bekendmaking diversiteitsbeleid gereageerd.

<sup>2</sup> Het MNO heeft b.v. recent op de consultaties rond beloningen en de bekendmaking diversiteitsbeleid gereageerd.

<sup>3</sup> Andere netwerken zijn: NVMz (Nederlandse vereniging voor medezeggenschap), POGGLE (Platform OR-en Groothandel en Grootwinkelbedrijven Levensmiddelen), PCCOB (Platform COR-en Bouw en Bagger), OR Platform Water(Platform OR-en Waterbedrijven) om paar te noemen. Recent heeft het MNO samen met de SER een bijeenkomst georganiseerd waarbij 18 OR platformen aanwezig waren.



betere besluiten en betere bedrijfsresultaten, maar ook tot gemotiveerde medewerkers die met plezier naar hun werk gaan.

Ik vergelijk het maar met een de gang van zaken in een groot gezin, een soort van familiebedrijf. Daar komt misschien ook mijn passie voor medezeggenschap vandaan. Ik kom zelf, voor hedendaagse begrippen, uit een groot gezin met 5 kinderen. Etenstijd was altijd besprekingstijd. Dat was het moment dat we z'n allen bij elkaar aan tafel zaten en de lopende zaken besproken werden. Dan was er tijd voor vragen en werden er plannen gemaakt. Al was er maar één (in werkelijkheid twee) die besliste: een ieder kon input leveren, wat niet alleen er voor zorgde dat er betere besluiten genomen werden, maar ook teleurstellingen voorkomen. Met elkaar praten verstevigde de familiebanden, maakte dat we samen de buitenwereld (beter) aan konden.

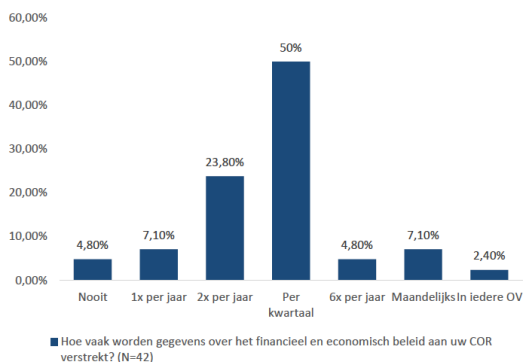
Een dergelijk 'gezinsberaad' is in bedrijven via de Wet op de Ondernemingsraden geregeld. Daar in staat bepaald dat elke onderneming met meer dan 50 werknemers 'in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen' verplicht is 'overleg te voeren met een vertegenwoordiging van in de onderneming werkzame personen' en dus een ondernemingsraad in te voeren. Nu is het natuurlijk zo dat in de grote multinationals met duizenden medewerkers deze niet allemaal aan tafel kunnen zitten. Daarvoor heb je een gekozen vertegenwoordiging. Ook in het gezin was dat soms niet anders: ik vroeg ook wel eens of een broer of zus de hete kolen voor me uit het vuur wilden halen en iets naar voren te brengen.



Via de ondernemingsraad hun gekozen vertegenwoordiging kunnen de werknemers invloed uitoefenen op het beleid en de gang van zaken in de onderneming waarin zij werken. De ondernemer krijgt er ook iets voor terug: via de medezeggenschap krijgt de ondernemer informatie en directe feedback vanaf de werkvloer op zijn plannen en heeft hij met zijn or een middel in handen om de gedragenheid van zijn besluiten te toetsen en te verstevigen. Dus eigenlijk een klassieke win-win.

### 1.2 Medezeggenschap in 4-i's

Om invloed uit te kunnen oefenen moeten ondernemingsraden het hebben van 3-i's: informatie en inzicht om invloed te kunnen uitoefenen. 'Inspraak zonder inzicht' leidt in elk geval voor mij tot 'uitspraak zonder uitzicht'. Een or heeft informatie nodig om tot inzichten te komen en een gedegen inhoudelijke discussie te kunnen voeren en als gerespecteerd gesprekspartner met kennis van zaken invloed te kunnen uitoefenen<sup>4</sup>.



Het recht op informatie wordt via artikel 31 van de WOR<sup>5</sup> aan de ondernemingsraad toegekend. Dit artikel beschrijft dat de ondernemingsraad recht heeft op alle informatie die hij voor het verrichten van zijn taak nodig heeft. Met die informatie verstrekking zit het ook wel goed blijkt uit het onderzoek van Marcus Meyer. De het overgrote deel van de or's krijgt regelmatig informatie (meer dan verplicht via de WOR) over het financieel economisch beleid.

Daarnaast heeft de ondernemingsraad via artikel 24<sup>6</sup> recht op informatie over toekomstig beleid, zowel financieel-economisch als sociaal. Met die informatie verkrijgt een or meer inzicht en kan hij een inhoudelijk onderbouwde discussie voeren en zijn in de WOR bedoelde invloed uitoefenen.

Maar met informatie voorziening over 'toekomstige strategie en trends' is het heel anders gesteld. Dan is er een duidelijk een verschil te zien

tussen Nederlandse multinationals en buitenlandse concerns. Over de 'toekomstige strategie en trends' worden 76% van de ondernemingsraden van Nederlandse concerns geconsulteerd, maar slechts 35% van de ondernemingsraden van buitenlandse concerns. Dit is grotendeels verklaarbaar uit een verschil in het door de or maken van aanvullende afspraken d.m.v. een ondernemingsovereenkomst<sup>7</sup> waarbij het verschuilen achter een territorialiteitsbeginsel teniet gedaan wordt. Informatie en inzicht helpen de ondernemingsraad bij het verkrijgen van invloed. Er is echter nog een 4<sup>e</sup>-i belangrijk voor

<sup>4</sup> Uit een recent onderzoek in een vergelijk tussen NL or's en Duitse or's blijkt dat NL or's vaak gebruik maken van kennis en argumenten (ratio) en minder van druk uit oefenen of blokkeren (emotie) een eveneens krachtig middel.

<sup>5</sup> WOR art. 31.1: De ondernemer is verplicht desgevraagd aan de ondernemingsraad en aan de commissies van die raad tijdig alle inlichtingen en gegevens te verstrekken die deze voor de vervulling van hun taak redelijkerwijze nodig hebben. De inlichtingen en gegevens worden desgevraagd schriftelijk verstrekt

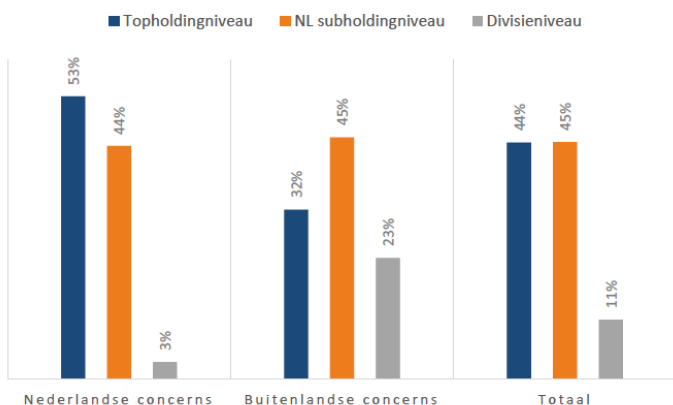
<sup>6</sup> WOR art. 24 1. In de overlegvergadering wordt ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. De ondernemer doet in dit kader mededeling over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in artikel 25 (adviesrecht ingrijpende wijzigingen) en artikel 27 (instemmingsrecht op sociaal beleid)

<sup>7</sup> Op grond van WOR art.32

de ondernemingsraad: *interactie*. Medezeggenschap is mensen werk. De ondernemingsraad is in feite gecreëerd voor het voeren van een dialoog. Een ondernemingsraad die zijn netwerk aan contacten goed gebruikt verkrijgt echter niet alleen meer informatie en inzicht, maar creëert ook meer invloed. Goede contacten met 'de achterban' zijn voor een ondernemingsraad net zo belangrijk als de interacties met sleutelfiguren en besluitvormers, zeker voor het uitoefenen van invloed en versterking van zijn *impact* (eigenlijk de 5<sup>e</sup>-i)!

Dat invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering wordt voor Nederlandse or's in multinationale ondernemingen echter steeds moeilijker. Niet alleen de complexiteit van de ondernemingen in hun veelheid van structuren, maar ook de letterlijke afstand tussen de medezeggenschap en zeggenschap hindert de ondernemingsraden in hun taakuitoefening.

In de aansturing van ondernemingen zie je soms een verticale hiërarchische en juridische geënte aansturing per land, soms een horizontale grensoverschrijdende business georiënteerde aansturing, ook vaak een mix daarvan. Wie heeft dan



nu precies, waar iets over te zeggen? Daarnaast biedt de wet (het structuurregime) bedrijven de mogelijkheid een organisatievorm aan te nemen waarbij er een concernbestuur gevormd wordt waarin alle belangrijke beleidsmatige en strategische besluiten genomen worden die de daaronder liggende werkmaatschappijen (business of land georiënteerd aangestuurd) moeten uitvoeren. De (juridische) verplichting voor overleg met een or blijft echter op het niveau van de werkmaatschappij Nederland. De or zit dus niet direct aan tafel met de bedenker van plannen, maar met degene die opdracht krijgt ze uit te voeren: de uitvoerende 'zetbaas'. Dat zelfde geldt als de eigenaar het moederbedrijf een buitenlandse onderneming en de Nederlandse afdeling vandaar aangestuurd wordt. Zoals b.v. bij AirFrance KLM

het geval. Het holding bestuur zetelt in Frankrijk en stuurt beide vliegmaatschappijen AirFrance en KLM van daaruit aan, maar de or van KLM praat alleen met de KLM directie.

En dat komt vaker voor, blijkt uit het onderzoek van Marcus Meyer in opdracht van het MNO. Gemiddeld is 44% van de ondernemingsraden op concernniveau ingesteld en 45% op het niveau van de Nederlandse subholding. 11% van de op divisieniveau.

Belangrijke (strategische) besluiten die door b.v. een buitenlandse moeder genomen worden bereiken de or daardoor vaak op een moment waarop je je kunt afvragen of de or daar in zin van de WOR nog wel invloed op kan uitoefenen en dus ook echt mag meebeslissen.

### 1.2 De verhoudingen binnen de gouden driehoek

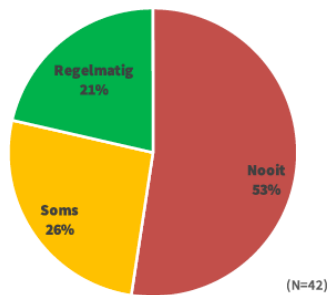
Informatie en inzicht helpen de ondernemingsraad dus bij het verkrijgen van invloed. Een ondernemingsraad die zijn netwerk aan contacten gebruikt (inter-acteert) creëert invloed en impact. Als een or invloed wil kunnen uitoefenen op het beleid en de gang van zaken in de onderneming en wil kunnen anticiperen op wat gaat komen, zal hij ook toegang tot de strategie van de onderneming moeten hebben. Wat als de bestuurder die toegang tot die informatie niet geeft?

De onderzochte bedrijven zijn alle grote structuurgenootschappen, vaak beursgenoteerd met een door aandelen verkregen kapitaal. Bij deze bedrijven moet verplicht een Raad van Commissarissen (RvC) als toezichthouder ingesteld worden<sup>8</sup>. De RvC heeft als taak toe te zien op het gevoerde beleid en de algemene gang in de onderneming en de belangen van alle stakeholders. Waar de rol van de RvC gedefinieerd wordt door het Burgerlijk Wetboek en corporate governance code en de rol van de or door de WOR, is er toch een duidelijke overlap in beider taak in het bewaken van het belang van de onderneming. Sterker nog de or heeft invloed op dat toezicht door een gewoon en een versterkt aanbevelingsrecht waarin hij zelf kandidaten voor een commissariaat kan voordragen<sup>9</sup>.

Toch bevestigt het MNO onderzoek eerder onderzoek dat or's daar maar beperkt gebruik van maken. Een gemiste kans. Want de strategie van de onderneming moet door de RvC goedgekeurd worden en zal daarin het belang van de stakeholder personeel moeten meewegen. Een goed gesprek en goede contacten tussen RvC en or over strategie en beleid van de onderneming kunnen bijdragen aan een goede belangenafweging. Een brug tussen or en RvC kunnen (en ook daadwerkelijk) slaan de or voordrachtscommissarissen waar de or's veelal een bijzondere en hechte band mee hebben (vandaar de geuzentitel vertrouwenscommissarissen). Maar ook commissarissen schieten tekort in hun verplichtingen, de WOR zegt dat bij overlegvergaderingen waarin halfjaarlijks de algemene gang van zaken besproken

<sup>8</sup> Bijzonder is dan om te zien in het onderzoek dat ondanks dat toezicht houden zo'n hot thema is in Nederland dat het instellen van een RvC niet overal gebeurt. Omdat er geen controle noch sancties zijn kun je het dus blijkbaar ook gewoon niet doen.

<sup>9</sup> De Ondernemingsraad heeft voordrachtsrecht op 1/3 van de leden van de RvC (Burgerlijk Wetboek (artikel 2:158 lid 6)). Binnen het MNO maakt 80% van de OR-en gebruik van het voordrachtsrecht.



wordt (WOR art 24) de commissarissen aanwezig moeten zijn. Dat is echter zeker niet overal het geval. Omdat er geen controle, noch sancties bestaan geldt: je kunt het blijkbaar ook straffeloos gewoon niet doen. Een or zou de voorzitter van de RvC en zijn bestuurder hierop kunnen aanspreken.

Alleen een goede relatie met de RvC onderhouden is echter niet voldoende. De contacten met de RvC zullen ook inhoudelijk moeten zijn. Dit vraagt kennis, vaardigheden en competenties van de or<sup>10</sup>.

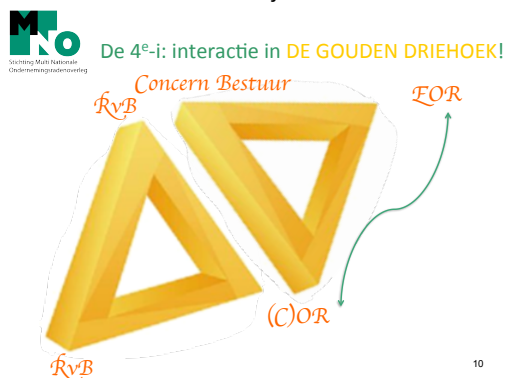
Over hoe met de or om te gaan bestaat maar weinig guidance voor commissarissen. Een uitbreiding van de corporate governance code doormiddel van het benoemen van 'good practices' in de samenwerking tussen or en RvC zou daarin kunnen ondersteunen. Uiteindelijk kunnen zowel voor de ondernemingsraden als de raad van commissarissen goede wederzijdse formele en informele contacten tot een

vergemakkelijking en verbetering van hun taak kunnen leiden door het delen van kennis en ervaring.

### 1.3 Koester de eor

In het empirisch onderzoek naar de positie van NL or's in internationale concerns komt de rol en positie van de eor ook aan de orde. Waar or's soms op afstand geraakt zijn van het concernbestuur, is een mogelijke reparatie de eor. Een overgroot deel van de eor's zijn namelijk wel op het niveau van het concernbestuur ingesteld en kennen de concern directie als gesprekspartner. Uit het onderzoek blijkt dat NL or-leden weliswaar tevreden zijn over de informatie uitwisseling tussen eor en (c)or, maar zij de eor niet als ondersteunend voor hun (c)or werk ervaren. De timing rond het verstekken van informatie (zeker over transnationale aangelegenheden) speelt daarbij waarschijnlijk een rol. (Kan een eor b.v. tijdig onderliggende nationale (c)or's raadplegen voor advies of andersom).

Vanuit het perspectief van een Nederlandse or is de eor ook een tandeloze tijger, maar het zou verkeerd zijn om als or de eor niet als onderdeel van het informatie en beïnvloedingsnetwerk te zien zeker als de eor met het concernbestuur spreekt. Steun vanuit de eor zou op sommige momenten bovendien wel eens erg cruciaal kunnen zijn. Het is daarom raadzaam tijd en energie in de eor te steken en het poldermodel als exportproduct in te zetten. Een aanscherping van de EU richtlijn zou mogelijk een verbetering van de positie van de eor kunnen opleveren en een betere inhoudelijke afstemming tussen eor en or's. Een kans daarvoor biedt de evaluatie door de EU van de herziene richtlijn in 2016. In elk geval moet voorkomen worden dat deze eerdere verbetering teruggedraaid wordt onder invloed van de lobby van de werkgevers organisaties., het MNO zal zich daarvoor inzetten.



## 2.0 Op weg naar situationele medezeggenschap

Uit eigen onderzoek<sup>11</sup> blijkt dat de betrokkenheid van de or bij de bedrijfsstrategie niet voor alle or's helemaal vanzelfsprekend is. Redenen liggen zowel in de klassieke en als moderne knelpunten: geen tijd om zich hiermee bezig te houden, geen tijd vanwege het voorrang verlenen aan de 'corebusiness van de or': het behandelen van advies- en instemmingsaanvragen. Soms krijgt de or, zoals eerder aangegeven simpel geen toegang tot de bedrijfsstrategie van zijn bestuurder, of wordt de strategie op een ander niveau dan waarop de or is aangesloten bepaald b.v. buiten Nederland. Uit onderzoek van het MNO blijkt dat het de or's soms ontbreekt aan voldoende kennis om de discussie op dit strategisch niveau te kunnen voeren (zie kader 1 hieronder).

Gevraagd naar welke overwegingen een rol spelen voor de OR-en om geen energie of niet al teveel energie te steken in **betrokkenheid bij de totale ondernemingsstrategie**, antwoorden niet alleen de ondernemingsraden die niet of nauwelijks op de hoogte zijn van de ondernemingsstrategie.

1. Behandeling van advies- en instemmingsaanvragen gaat voor
2. De (C)OR heeft toch geen invloed op de strategische besluitvorming
3. De (C)OR beschikt over te weinig informatie voor een zinvolle bijdrage
4. Strategie klinkt goed, maar concrete plannen en maatregelen lijken daar los van te staan
5. Bestuurder beschouwt strategie als zijn exclusieve domein
5. (C)OR beschouwt strategie als verantwoordelijkheid van het management
6. De (C)OR heeft te weinig kennis/ervaring voor een zinvolle bijdrage
6. Strategie wordt niet genoemd in WOR artikel 25
6. Dit is een onderwerp dat in de EOR besproken wordt.

**Kader 1**

Resultaat onderzoek 2013

<sup>10</sup> Zie ook 2.0 willen kunnen en uitvoeren

<sup>11</sup> Resultaat onderzoek 'Verbinden van belangen in onzekerheid is een strategische keuze.' 2013

Het MNO vindt dat als de medezeggenschap voor de bedrijfsleiding een strategische sparring-partner wil zijn, dat deze een eigen visie moet ontwikkelen. De medezeggenschap kan daarbij gebruik maken van haar netwerk van relaties om daar waar het haar ontbreekt aan kennis, externe en interne deskundigheid opzoek te zoeken<sup>12</sup>. Hoewel alle ondernemingsraden gebruik maken van zowel interne als externe deskundigen, worden externe deskundigen iets vaker ingeschakeld (50% regelmatig) dan interne deskundigen (45%)<sup>13</sup>. Uit onderzoek 2013<sup>14</sup> is ook gebleken het breed scala aan strategische onderwerpen dat besproken wordt (zie kader 2) door de or. Daaruit blijkt dat het steun zoeken en kennis vergaren over de strategie van de onderneming ook gebeurd bij de toezichthoudende commissarissen.

In onderstaande tabel uit de vragenlijst is verwerkt wat de top 5 van **thema's** zijn die een rol spelen in de betreffende contacten binnen het OR netwerk.

Relatie	Macro-economie	Markontwikkelingen	Product/diensten ontwik.	Ontwikkelen eigen visie	Sociaal beleid	Fusies /overnames	Outsourcing/offshoring	Reorganisaties	MVO
	THEMA								
a De (C)OR-leden zelf vinden belangrijk		5		4	1	3	2	1	
b Andere medezeggenschapsorganen buiten eigen bedrijf	5			4	1	4	3	3	2
c De bestuurder	5	4			1	2	3	1	
d De achterban/medewerkers					1	4	3	2	5
e De raad van commissarissen	5	3		2	1	4			
f De voordrachtscommissarissen	3	5		4	1	3	5	2	
g De vakorganisaties		5			1	4	3	2	5
h De Europese OR	4	3	5		1	1	4	2	
i De HR/P&O afdeling				5	1	4	3	2	
j Het internationaal (divisie) management	3	1	4		3	5	2	4	4
k Het concern/holding management	1	2		5	4	2	3	1	
l Externe adviseurs (denk aan b.v. aan juristen, etc. )				4	4	2	3	1	5
m Trainingsbureaus				1	3	4	5	2	2

Resultaat onderzoek 2013

Het werken met commissies, (tijdelijke) projectteams, kennisgroepen en divers samengestelde werkgroepen, al dan niet onder regie van een kernteam zijn gebruik geworden bij sommige or's. Daarnaast is er sprake van de inzet van anderen, ook niet-or leden en specialisten binnen de onderneming. Positief neveneffect hiervan is het 'mobiliseren' van een grotere betrokkenheid en inbreng vanaf de werkvloer.

Ook hebben veel ondernemingsraden meer aandacht voor de interne (kwaliteits)ontwikkeling van de medezeggenschap en samenwerking binnen de medezeggenschap. De aan het MNO deelnemende bedrijven kennen door hun omvang<sup>15</sup> vaak een breed gestructureerd ondernemingsraadbestel. In complexiteit en gelaagdheid doet dit bestel soms niet onder voor de bedrijfsstructuur. Samenwerken, al of niet onder de vleugels van een centrale ondernemingsraad, is dan niet eenvoudig. Dat vraagt om een goede verstandhouding en afstemming. Het raad en informatie zoeken bij de werkvloer past helemaal bij de doelstelling van de WOR om medezeggenschap op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie plaats te laten vinden. Het maakt de or bovendien zichtbaar en benaderbaar.

Bij de vraag welke thema's vooral een rol spelen in de contacten wordt door ondernemingsraden bij het ontwikkelen van een eigen visie op de bedrijfsstrategie trainingsbureaus het meest genoemd. Het kunnen ontwikkelen van een eigen visie versterkt, de positie van de ondernemingsraad in de strategiediscussie enorm. De trainingsbureaus leveren daarin een belangrijke bijdrage. Ook een reden waarom het MNO dit Executive Programma ondersteunt. Trainingsbureaus gespecialiseerd in de training en opleiding van medezeggenschappers maken echter moeilijke tijden door en melden een duidelijke afname in belangstelling van 30-40%. Onderzoek door de SER Commissie Bevordering Medezeggenschap laat zien dat de teruggang niet zo maar te verklaren is door de aanpassing van de GBIO subsidieregeling. De medezeggenschappers zijn op zoek gegaan naar alternatieven en zijn andere wegen gaan bewandelen om hun kennis en vaardigheden op peil te brengen.

<sup>12</sup> WOR art. 16

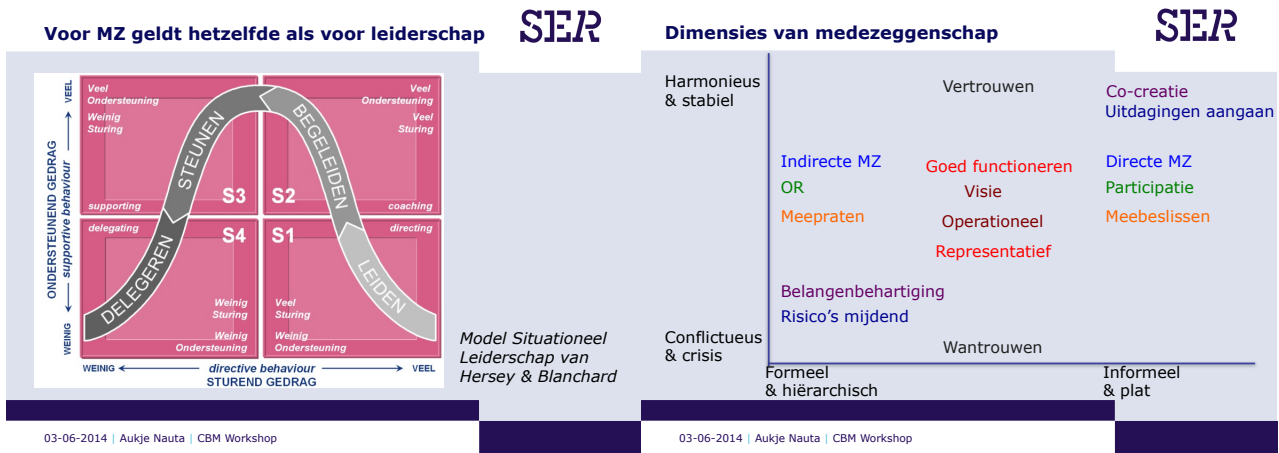
<sup>13</sup> Resultaat onderzoek 'Verbinden van belangen in onzekerheid is een strategische keuze.' 2013

<sup>14</sup> Resultaat onderzoek 'De positie van Nederlandse or's in internationale concerns' 2015

<sup>15</sup> De MNO deelnemers moeten tenminste 1.500 werknemers in Nederland hebben om te kunnen participeren. De personeelsaantallen lopen dan ook uiteen van 1.500 tot 80.000 medewerkers binnen Nederland

## 2.1 Willen kunnen en uitvoeren

Een or past zich aan aan de actuele situatie. Een duidelijk voorbeeld daarvan is dat medezeggenschap de zeggenschap volgt. Maar een or moet zich ook aanpassen aan zijn eigen willen, kunnen en mogelijkheden tot uitvoeren. In een SER bijeenkomst werd een vergelijking gemaakt het model van situationeel leiderschap. Een or op niveau S4 die weinig ondersteuning en sturing nodig heeft, die mee het 'wat' bepaald, maar het 'hoe' overlaat, zal waarschijnlijk ook hoog scoren op harmonie & stabiliteit en een informele & platte structuur. En zo zijn meer parallellen te trekken.



Van een moderne eigentijdse medezeggenschap wordt veel gevraagd: in vaardigheden, kennis van zaken in flexibiliteit en sensitiviteit op wat binnen en buiten de onderneming gebeurt. De ondernemingsraden, zijn tegenwoordig onderworpen aan een bijna continu proces van fusies, reorganisaties, internationalisering en veranderende leef- en werkomstandigheden. Dit vraagt om een 'situationele medezeggenschap' die zich weet aan te passen aan deze steeds veranderende werkelijkheid, optimaal gebruikmakend van de kennis die zij heeft en kan vergaren. Het onderzoek naar de positie van de or's in internationale concerns heeft een vloed van best practices geïnventariseerd waardoor de or zijn invloed kan vergroten. Dat gaat van het hebben van faciliteiten, de juiste opleidingen trainingsmogelijkheden, de professionaliteit van de or, het netwerken tot goede afspraken maken over informatie en consulatieprocessen. Het uitvoeren of invoeren daarvan blijft een lastige soms, gevoelige, maar niet onuitvoerbare taak!taak.

Mathi Bouts

Voorzitter Stichting MNO

