

# MEDEZEGGENSCHAP: EEN WERELD TE WINNEN

Inclusief een onderzoek naar vernieuwingen in  
de medezeggenschap bij de leden van  
het MNO-overleg

Amsterdam, januari 2009

Onderzoek naar vernieuwing in opdracht van  
de Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (MNO)  
Uitgevoerd door Rienk Goodijk  
Hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen  
Senior-onderzoeker/consultant GITP

<b>Inhoud</b>	<b>pagina</b>
Woord vooraf door het MNO	3
1. Introductie	5
2. De schriftelijke enquête	6
2.1 Algemene kenmerken	6
2.2 Belangrijkste redenen tot verbetering/vernieuwing medezeggenschap	8
2.3 Verbeteringen/vernieuwingen in de medezeggenschapsstructuur	9
2.4 Verbeteringen/vernieuwingen in functioneren en overlegcultuur	12
2.5 Vormen van ondersteuning	15
3. Enkele case studies	16
3.1 Casus Campina	16
3.2 Casus DSM	22
3.3 Casus Heineken	27
4. Conclusies en aanbevelingen	31
Nawoord door het MNO	36

Bijlage1: vragenlijst rendement vernieuwing medezeggenschap  
Bijlage2: branche-indeling MNO

## Woord vooraf door het MNO

“Medezeggenschap: een wereld te winnen”

De Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (MNO) wil met de titel van dit rapport, dat eveneens de titel van haar 3e congres is, een signaal afgeven. Medezeggenschap is zeker niet aan het einde van haar ontwikkeling, in tegendeel, het staat voor een groot aantal uitdagingen. Nieuwe veranderde omstandigheden die veel van de medezeggenschappers en de bestuurders vragen. Zo moet de medezeggenschap, om de onderwerpen op de agenda anno 2009 te behandelen, haar flexibiliteit en creativiteit tonen. Maar ook de bestuurders worden gevraagd om samen met de medezeggenschap continue te zoeken naar resultaatverbetering van het overleg en de kansen om daarmee duurzame waardegroei te creëren, met beide handen aan te grijpen.

Aan Rienk Goodijk is gevraagd de uitkomsten van de schriftelijke enquête, gehouden onder de MNO-deelnemers, nader te analyseren en, op basis daarvan, een drietal case studies te doen ter nadere verdieping van de ontwikkelingen en leerpunten. Het MNO wil o.a. met de uitkomsten van dit onderzoek een substantiële bijdrage leveren aan het debat over het rendement van de medezeggenschap in veranderde omstandigheden. Een bijdrage gebaseerd op de dagelijkse praktijk, de ervaringen met vernieuwingen en de gekozen oplossingen voor de knelpunten die verbonden zijn met deze vernieuwingen. Het MNO pleit met dit rapport voor een moderne toekomstbestendige medezeggenschap. Een medezeggenschap waarmee niet alleen de Raad van Bestuur maar ook de Raad van Commissarissen en de Algemene vergadering van Aandeelhouders een dialoog kunnen voeren over het goed functioneren van de onderneming en daarmee duurzame waardegroei tot stand brengen. Kortom de medezeggenschap waarmee een wereld te winnen is.

In met name grote, internationaal georiënteerde en complexe ondernemingen is geleidelijk aan de behoefte gegroeid om de medezeggenschap aan te passen aan de verander(en)de omstandigheden en daar waar nodig te vernieuwen. Tegelijkertijd vindt er een landelijk debat plaats over ‘evenwichtig ondernemingsbestuur’, waarin eveneens de positie van de medezeggenschap – binnen het ‘krachtenveld’ van aandeelhouders en stakeholders – aan de orde is. Het lijkt erop dat de medezeggenschap in grote ondernemingen nauwelijks meer te regelen is via (uitbreiding van) wetgeving. Verbeteringen dienen vooral gezocht te worden in het beter benutten van de (strategische) mogelijkheden en het werken aan interne kwaliteitsverbetering. Veel belang wordt toegekend aan verbeteringen en vernieuwingen (in de vorm van maatwerkoplossingen) in de medezeggenschap, die ‘op eigen initiatief’ gerealiseerd worden in een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurder en (Centrale) OR.

Wat zijn die verander(en)de omstandigheden waar de medezeggenschap de laatste jaren in sneltreinvaart mee geconfronteerd is en heeft de zoektocht naar vernieuwing positieve resultaten opgeleverd?

Zo zijn er de effecten van Globalisering, de instrumenten om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de praktijk te brengen en de ontwikkelingen op het

terrein van Corporate Governance. Verder de toegenomen macht van de Aandeelhouders en het beloning- en inkomensbeleid. In de laatste maanden van 2008 is de discussie over het beloning- en inkomensbeleid nog meer aangewakkerd als gevolg van de kredietcrisis. In de media werden met enige regelmaat schrijnende voorbeelden genoemd. In het kader van verander(en)de omstandigheden kunnen we ook de verdergaande internationalisering noemen. Het gevolg daarvan is onder meer het wegvloeien van zeggenschap uit Nederland en is daarmee een probleem geworden voor goede medezeggenschap. Overleg voeren met bestuurders die alleen maar de opdracht hebben om besluiten uit te voeren is dan pas zinvol als er overleg over de aanleiding en de motieven heeft plaatsgevonden.

Een ander voorbeeld is de discussie over de mogelijkheid van een one-tier model in Nederland. Een keuzemogelijk voor een one-tier of een two-tier model is volgens het kabinet iets waar wij in Nederland op zitten te wachten.

Toch leek het er even op dat het kabinet die veranderde omstandigheden ook herkende. Daarom vroeg zij de Sociaal Economische Raad (SER) een gericht advies uit te brengen op de vraag of de positie van werknemers in de onderneming versterking behoeft en hoe dit gerealiseerd kan worden, zodanig dat de belangen van werknemers voldoende worden meegewogen bij de besluitvorming in en over Nederlandse ondernemingen.

Echter het resultaat van dit proces ziet er tot dusver niet erg hoopgevend uit.

De centrale vraag is of de huidige vormen van overleg binnen de ondernemingen toereikend zijn voor die hierboven genoemde veranderde omstandigheden. De zoektocht binnen verschillende bedrijven naar vernieuwingen is eigenlijk het antwoord op die vraag.

Bij een aantal deelnemers van het MNO-Overleg is deze zoektocht gaande, in de vorm van pilots dan wel concrete verbeteracties. In de meeste gevallen hebben deze acties positieve resultaten opgeleverd. Een andere conclusie is dat er nog een lange weg te gaan is. De huidige Wet op de Ondernemingsraden (WOR) werpt weliswaar geen belemmering op voor vernieuwing en (alternatieve) medezeggenschapsvormen, maar de vraag is of verankering in de WOR gewenst is (zie hiervoor het Nawoord).

Met dit rapport wil het MNO niet alleen een structurele bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat over de toekomst van de medezeggenschap, maar ook wil zij in beeld brengen welke vernieuwingen zich gaandeweg voltrekken en wat het rendement daarvan is. In het rapport worden de verschillende pilots en concrete verbeteracties tegen het licht gehouden. Handvatten worden aangereikt voor (alternatieve) medezeggenschapsvormen die passen bij de problematiek anno 2009. Het rapport bevat bovendien interessant feitenmateriaal, veel ideeën voor vernieuwing en oplossingen uit de dagelijkse medezeggenschapspraktijk. Kortom het lezen meer dan de moeite waard.

Ruud Beumer  
Voorzitter MNO-Overleg

## 1. Introductie

In met name grote, internationaal georiënteerde en complexe ondernemingen is geleidelijk aan de behoefte gegroeid om de medezeggenschap aan te passen aan de verander(en)de omstandigheden en waar nodig te vernieuwen (vergelijk het MNO-rapport *Visie op medezeggenschap*, januari 2007 en ook het onderzoek *verliest medezeggenschap de aansluiting?* i.o.v. het Ministerie SoZaWe, juni 2007).

Tegelijkertijd vindt er een landelijk debat plaats over 'evenwichtig ondernemingsbestuur' (zie het recente SER-advies, februari 2008), waarin eveneens de positie van de medezeggenschap – binnen het 'krachtenveld' van aandeelhouders en stakeholders - aan de orde is.

Het lijkt erop dat de medezeggenschap in grote ondernemingen nauwelijks meer via (uitbreiding van) wetgeving te regelen is. De verbeteringen dienen vooral gezocht te worden in het beter benutten van de (strategische) mogelijkheden en het werken aan interne kwaliteitsverbetering. Veel belang wordt toegekend aan verbeteringen en vernieuwingen (in de vorm van maatwerkoplossingen) in de medezeggenschap 'op eigen initiatief' en in een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurder en (Centrale) OR.

Binnen het MNO wordt het belang van deze (zoektocht naar) vernieuwingen herkend. Uit de concernrapportages blijkt dat bij een groot aantal deelnemers van het MNO-Overleg de zoektocht gaande is, in de vorm van pilots dan wel concrete verbeteracties. Het MNO wil dan ook graag in beeld gebracht hebben welke vernieuwingen zich gaandeweg voltrekken en wat het rendement daarvan precies is. Daarom heeft het MNO voorgesteld over de verbeteringen/vernieuwingen in de medezeggenschap een interne enquête onder haar leden-deelnemers te organiseren. En op basis van de resultaten daarvan nog enkele case studies te laten doen, die specifiek inzicht moeten geven in de 'opbrengsten' tot nu toe.

Aan Rienk Goodijk is gevraagd het MNO te ondersteunen bij de uitvoering van bovengenoemd onderzoek en in een onderzoeksrapport de resultaten te analyseren en aanbevelingen/suggesties te doen voor mogelijke vervolgacties. Ook dient het onderzoek meer inzicht geven in 'de praktijk' van de medezeggenschap in grote ondernemingen en daarmee een bijdrage leveren aan de mogelijke hernieuwde discussie over de WOR.

Het onderzoeksrapport over 'best practices', stimulerende en remmende factoren en 'resultaten' tot nu toe, dient bovendien als input voor het derde MNO-Congres op 28 januari 2009.

### Opzet van het onderzoek

Het onderzoek heeft een praktisch-verkennend karakter en bestaat uit de volgende onderdelen:

- a) Een schriftelijke enquête onder de leden van het MNO-Overleg (september / oktober 2008).  
Van de 43 leden van het MNO-Overleg hebben 30 op de enquête gereageerd, een respons van 70%.
- b) Een drietal case studies op basis van de resultaten van de enquête, om meer inzicht te krijgen in enkele 'practices' en de resultaten/leerpunten daarvan tot nu toe (november 2008).

Aan dit onderzoeksdeel hebben Campina, DSM en Heineken meegedaan, ondernemingen die op uiteenlopende manieren actief bezig zijn met een zoektocht naar en/of introductie van mogelijke vernieuwingen in de medezeggenschap. Van deze ondernemingen zijn de meest betrokkenen (bij de vernieuwing) op Nederland-niveau geïnterviewd, te weten de voorzitter/het Dagelijks Bestuur van het centrale medezeggenschapsorgaan (de COR), de bestuurder en een HR-directeur/manager.

- c) Een analyse van de onderzoeksresultaten, geplaatst in een wat breder kader van de actuele ontwikkelingen/vernieuwingen (o.a. de discussie inzake corporate governance), uitmondend in een rapport met inzichten en aanbevelingen.

Het onderzoek geeft met name antwoord op de vragen: waarom wordt de discussie over vernieuwing van de medezeggenschap nodig geacht (wat zijn de belangrijkste 'problemen?'), welke vernieuwingen worden ondernomen (qua medezeggenschapsvormen en werkwijze/cultuur) en welke resultaten zijn inmiddels zichtbaar (het rendement meten).

## 2. De schriftelijke enquête

Aan de schriftelijke enquête (zie bijlage) hebben 30 van de 43 leden van het MNO-Overleg deelgenomen, een respons van 70%.

### 2.1 Algemene kenmerken

Allereerst zijn aan de respondenten enkele algemene vragen gesteld over het type onderneming en kenmerken van de medezeggenschap.

De respondenten komen uit zeer verschillende sectoren, zoals bank/verzekeringswezen, ICT, uitgeverij, vervoer, voeding, chemie/farmacie, industrie, et cetera.

#### **Bedrijfstak/sector:**

- \* Chemie/farmaceutische industrie (4)
- \* Banken/verzekeringsbedrijven (4)
- \* Personenvervoer/goederenvervoer/luchtvaart/post (4)
- \* Voedingsmiddelen/voeding/zuivel/consumentengoederen (4)
- \* Uitgeverij, ICT/telecommunicatie (4)
- \* Industrie (metaal, elektrotechniek, kopieerapparaten (5)
- \* Overige sectoren: bouw, infrastructuur/milieu/zakelijke dienstverlening, handel/kleding, retail (5)

De meeste ondernemingen hebben een COR/OR (11), een COR/OR/OC (5) of een OR-structuur (5). De twee-lagen medezeggenschapsstructuur lijkt op dit moment de overhand te hebben, ook ten gevolge van het opheffen van de GOR als tussenlaag binnen verschillende ondernemingen (zie onder 'veranderingen in de medezeggenschapsstructuur', par. 2.3).

**MZ-structuur in NL:**

Vier MZ-lagen (3):

\* COR/GOR/OR/OC (evt. PVT) (3)

Drie MZ-lagen (6)

\* COR/GOR/OR

\* COR/OR/OC (5)

Twee MZ-lagen (15):

\* COR/OR (evt. commissies) (11)

\* GOR/OR-en

\* OR/OC (3)

Eén MZ-laag (5):

\* OR (evt. commissies) (5)

Niet ingevuld: 1

Tweederde van de centrale medezeggenschapsorganen bestaan uit 15 of meer leden: vooral 15, 19 of 25 leden.

Drie organen hebben op dit moment minder dan 10 leden.

Gemiddeld hebben de onderzochte ondernemingen een centraal mz-orgaan van 18 leden.

**Aantal leden centraal medezeggenschapsorgaan:**

Minstens 25 leden: 8

\* 32

\* 30

\* 25 (6)

Van 20 tot 24 leden: 3

\* 23

\* 22

\* 21

Van 15 tot 19 leden: 9

\* 19 (4)

\* 17

\* 15 (4)

Van 10 tot 14 leden: 6

\* 14

\* 13 (2)

\* 11 (2)

\* 10

Minder dan 10 leden: 3

\* 9 (2)

\* 6

Niet ingevuld: 1

De overlegpartner/bestuurder van het centrale medezeggenschapsorgaan in Nederland is in de meeste gevallen de directeur/country manager op Nederland-niveau.

Eenderde van de MZ-organen overlegt met (een lid van) de Raad van Bestuur/de CEO, en vier MZ-organen hebben een HR/P&O-directeur als overlegpartner.

**Overlegpartner/bestuurder**

- \* Centrale niveau: Raad van Bestuur/CEO-COO (9)
- \* Nederland-niveau: (algemeen) directeur/bestuurder NL-niveau/country manager (16)
- \* HR-directeur NL: directeur P&O/HRM/SZ-JZ, vice president HR (4)

Niet ingevuld: 1

Op de vraag welke vormen van overleg/afstemming er zijn tussen de COR en de (G)OR-en, wordt vooral genoemd het voorzitters- en/of DB-overleg.

**Vormen van afstemming COR/(G)OR-en:**

- \* Voorzitters-/DB-overleg (12)
- \* Formele afstemming: strategisch overlegplatform, commissies, linking pins, werken met pré-adviezen (6)
- \* Periodieke bijeenkomsten: landelijke OR-dagen, kwartaalbijeenkomsten (4)
- \* Informele onderlinge contacten/informatieuitwisseling (bezoek vergaderingen, informeel overleg op afroep/thema's (4)
- \* Schriftelijke communicatie/informatieuitwisseling (4)

## **2.2 Belangrijkste redenen tot verandering/vernieuwing MZ**

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd wat voor hen de belangrijkste redenen zijn om te zoeken naar veranderingen/verbeteringen in de medezeggenschap.

Als belangrijkste redenen worden genoemd:

1. De afnemende belangstelling voor de medezeggenschap (17)
2. Het onvoldoende aansluiten van de medezeggenschap bij de verander(en)de organisatie (16)
3. Het onvoldoende invulling kunnen geven aan de strategische rol van de medezeggenschap (13).

Andere redenen betreffen vooral de kwaliteit, de afspiegeling en het imago van de medezeggenschap.



### **Redenen om verbetering/vernieuwing na te streven**

Afnemende belangstelling voor MZ (17)	(60%)
Druk op beschikbaarheid van mensen (1)	
MZ sluit niet meer aan bij veranderende organisatie (12)	(53%)
Zeggenschap op Europees niveau (2)	
Meer centrale aansturing (1)	
Voortdurende aanpassing aan veranderingen nodig (1)	
Onvoldoende invulling aan strategische rol (13)	(43%)
-----	
Onvoldoende kwaliteit van MZ (9)	(31%)
Onevenredige samenstelling MZ (9)	(31%)
Negatieve imago van MZ (8)	(27%)
-----	
Management neemt MZ niet serieus (5)	(17%)
-----	
MZ is niet flexibel genoeg (3)	(10%)
MZ heeft onvoldoende positie in netwerk (3)	(10%)
-----	
Andere genoemde redenen:	(17%)
Efficiëntie problemen (1)	
Traditionele communicatie niet meer passend (1)	
Afwachtende houding van MZ (1)	
Prioriteiten stellen vanwege hectiek (1)	
Overheersende Amerikaanse invloed (1)	

### **2.3 Veranderingen/verbeteringen in de mz-structuur**

Bij de vraag welke veranderingen/verbeteringen in de mz-structuur (de vormgeving) op dit moment binnen de onderneming worden uitgeprobeerd en/of doorgevoerd, wordt vooral gewezen op het belang van:

1. De inzet van anderen (medewerkers die niet in de MZ zitten, (ervarings)deskundigen, betrokkenen en dergelijke) (16 keer genoemd, 53%)
2. Meer projectmatig werken (met projectgroepen, werkgroepen, commissies) (13 keer genoemd, 43%)
3. Versterking van het strategisch netwerk (via bijvoorbeeld contacten met toezichthouders en meer tussentijds informele afstemming) (9 keer, 30%)

### **(Mogelijke) verbeteringen in de mz-structuur/vormgeving**

Organiseren inzet/betrokkenheid van andere deskundigen/betrokkenen (16)

- \* inzet interne deskundigen, niet-MZ leden, belanghebbenden/ervaringsdeskundigen raadplegen, deskundigen vanuit organisatie in tijdelijke projectgroepen
- \* zoeken nieuw soort COR-lid/specialist die alleen participeert ingeval expertise wordt gevraagd
- \* aanschuiven van interne/externe deskundigen
- \* direct betrokken medewerkers zelf inzetten
- \* betrekken deelnemersraad in OR-Pensioencommissie
- \* inzet van jongeren, high potentials

Werken met projectgroepen/werkgroepen/commissies (13)

- \* projectgroepen per onderwerp/studie/advies (enkele kernleden, OR/OC-leden en andere betrokkenen/deskundigen)
- \* voorbereidingscommissies/ad hoc werkgroepen,

Versterking strategisch overleg/netwerk (9):

- \* informele dialoog met RvC/RvB, contacten met RvB Groep, voorzitter RvC, betere contacten met commissarissen (4)
- \* strategische managementdagen
- \* meer contacten met andere OR-en
- \* meer samenwerking/verbeterd contact met vakorganisaties (2)
- \* andere stakeholders willen horen

Minder MZ-lagen (6):

- \* naar COR/OR structuur, GOR-en opgeheven: tussenlaag weg (2)
- \* geen GOR-en en OC's meer, vermindering twee lagen
- \* GOR/OR wordt OR/OC
- \* vermindering aantal OR-en/OC's (2)

Regie/controle/procesbewaking door kernteam (5)

- \* oprichten COR en GOR kernteam,
- \* kleine kern-OR, met daaromheen overlegplatform en projectgroepen
- \* regie vanuit COR, plus commissies/projectgroepen
- \* rol (C)OR beperkt tot controleorgaan/procesbewaker (2)

Werken met klankbordgroepen, netwerkgroepen, kennisgroepen (5)

Andere vormen (5):

- \* Meer informeel overleg: meer werken/informeel overleg via DB (2)
- \* Meer planmatig werken: jaarplanning commissies, volledig COR-lidmaatschap vraagt teveel tijd (2)
- \* Meer gebruik maken van directe participatie: lijnen naar de werkvloer verkorten

Slechts twee respondenten geven aan dat er geen echte verandering/vernieuwing nodig is 'omdat de medezeggenschap goed functioneert'.

## **Beoogde doelen**

Na deze inventarisatie van (mogelijke) verbeteringen in de medezeggenschapsstructuur/vorm hebben we de respondenten gevraagd naar de beoogde doelen: wat wil je er als medezeggenschap mee bereiken?, wat moet het opleveren?

Het meest genoemd worden:

1. Het benutten van de expertises van anderen binnen de onderneming (6 keer)
2. Een betere samenwerking en taakverdeling binnen de medezeggenschap (5)
3. Een grotere zichtbaarheid/herkenbaarheid van de medezeggenschap (5)

## **Beoogde doelen**

- \* inzet/benutten kwaliteit/kennis/expertises/ervaringen/van anderen (6)
- \* betere taakverdeling en samenwerking binnen de medezeggenschap (5)
- \* versterking relatie met achterban, draagvlak, zichtbaarheid OR-werk (5)
- \* meer informatie/begrip op centraal niveau, dialoog tussen partijen (3)
- \* verhogen slagkracht/daadkracht, efficiency, snelheid (3)
- \* vergroten betrokkenheid van anderen (2)
- \* meer samenhang/overzicht, integrale aanpak (1)
- \* betere aansluiting bij organisatiewijzigingen (1)
- \* versterking netwerk (1)

## **Resultaat tot nu toe**

En wat zijn de resultaten van de verbeteringen tot nu toe: wat levert het eigenlijk op? (de vraag naar het rendement van de vernieuwingen).

De verbeteringen/vernieuwingen blijken vooral effect te hebben op de kwaliteit en efficiëntie van de medezeggenschap (10 keer genoemd, 33%). Daarnaast worden een beter imago (een grotere zichtbaarheid van de medezeggenschap), een grotere betrokkenheid bij de besluitvorming en een betere interne taakverdeling als resultaten genoemd.

### **Resultaat (rendement) tot nu toe**

Meer kwaliteit en efficiëntie (10)

- \* goed, meer, sneller en beter werk; efficiency (2)
- \* kwaliteit adviezen, beter doordachte adviezen (3)
- \* kwalitatief beter samengestelde commissies/groepen
- \* vlottere doorstroming, kortere communicatielijnen (2)
- \* minder medewerkers in medezeggenschap nodig (2)

Verbetering imago/zichtbaarheid/gedragenheid MZ-werk (5)

- \* grotere zichtbaarheid medezeggenschap (2)
- \* imagoverbetering
- \* grotere (lokale) draagkracht, meer gedragen besluiten (2)

Grotere procesbetrokkenheid (4)

- \* grotere/vroegere rol/betrokkenheid in besluitvorming (2)
- \* betere, meer invloedrijke overlegrelatie
- \* meer betrokken bij totstandkoming sociaal plan

Betere taakverdeling en aanpak (3)

- \* betere spreiding werkzaamheden, verdeling taken
- \* meer planmatige aanpak, grotere focus
- \* aanpassingsvermogen, flexibele structuur

Versterking van het netwerk (1)

- \* frequente contacten met andere 'partijen'

## **2.4 Veranderingen/verbeteringen in functioneren en overlegcultuur**

Naast veranderingen/verbeteringen in de vorm(geving) van de medezeggenschap, kunnen ook verbeteringen in het functioneren van de medezeggenschap en de overlegcultuur binnen de onderneming uitgetoond en/of doorgevoerd worden.

De respondenten wijzen vooral op de (mogelijke) verbeteringen in de interne kwaliteit van de medezeggenschap (21 keer genoemd): meer aandacht voor de ontwikkeling van de benodigde competenties, ontwikkeltrajecten voor medezeggenschappers, vormen van beoordeling van ieders bijdrage aan het MZ-werk, et cetera.

Ook worden relatief vaak genoemd het (durven) delegeren van taken aan projectgroepen/commissies, het ontwikkelen van (andere, meer eigentijdse) vormen van communicatie met de achterban, het benutten van tussentijdse informele relaties en het bewerkstelligen van meer stimulerend leiderschap lager in de organisatie.

### ***(Mogelijke) verbeteringen in functioneren MZ en overlegcultuur***

#### Interne kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap (21)

- \* (verdere) professionalisering mz (1)
- \* aandacht voor (ontwikkeling) competenties (6):  
competentie management, competentietrajecten, EVC
- \* ontwikkeling MZ-leden (5):  
ontwikkelroute/ontwikkeltraject, specifieke  
(persoonsgebonden) cursussen, pops, via E-testing inzicht krijgen  
in wat aangeleerd moet worden
- \* beoordeling bijdrage aan MZ (8):  
beoordeling in 180/360 graden feedback,  
beoordelingsprocedure/ beoordelingsformulieren,  
onderlinge feedbacksessies,  
binnen sommige onderdelen vorm van beoordeling
- \* houden van jaargesprekken: afspraken maken/evalueren (1)

#### Verbetering communicatie met de achterban (11)

- \* werkgroep communicatie, meer communicatie naar  
achterban, formuleren PR-beleid (4)
- \* digitale communicatie, (interactieve) website/intranet, email thuis (5)
- \* open stoelen voor niet-OR leden (1)
- \* naar regiobijeenkomsten om OR onder de aandacht te brengen (1)

#### Andere aanpak van de medezeggenschap (9)

- \* meer (durven) managen en delegeren, voorzitter/DB als  
manager/management, meer delegeren naar commissies (4)
- \* meer gebruik maken van informeel netwerk, informele sessies (4)
- \* instellen van een monitoring commissie, ter bewaking van  
de voortgang (1)

#### Betere/meer gerichte werving van kandidaten (7)

- \* meer gericht zoeken naar kandidaten, ook via de bestuurder (1)
- \* druk op vakbonden om representatieve kandidatenlijst op te stellen (1)
- \* instellen kiesgroepen, betere afspiegeling (3)
- \* ook leiding bij verkiezingen betrekken (1)
- \* verkiezingscampagne van mz en management samen (1)

#### Betere integratie van MZ in de bedrijfsvoering/organisatiecultuur (7)

- \* opleidingen OR opnemen in CV (1)
- \* doorstroming oud OR-leden, terugkeer in werksituatie (2)
- \* meer stimulerend/faciliterend leiderschap  
leidinggevendenden hebben vaak last van OR-werk,  
voorkomen benadeling OR-leden,  
begrip bij leidinggevendenden verbeteren (4)

Met deze verbeteringen worden vooral de volgende doelen beoogd:  
het (verder) verbeteren van het functioneren van de medezeggenschap,

het vergroten van de zichtbaarheid/herkenbaarheid van de medezeggenschap binnen de onderneming en het aantrekkelijker (en profijtelijker) maken van het MZ-werk voor personeel en organisatie.

### **Beoogde doelen**

Beter functionerende medezeggenschap (8)

- \* grotere effectiviteit/efficiency/slagvaardigheid (2)
- \* meer kwaliteit (1)
- \* zichtbaar maken van competenties (1)
- \* eigen verantwoordelijkheid voor het resultaat (1)
- \* feedback organiseren, elkaar aanspreken (2)
- \* vroeger in traject betrokken, meedenken over trends (1)

Zichtbaarheid/herkenbaarheid van/betrokkenheid bij de MZ (7)

- \* OR meer zichtbaar/herkenbaar maken (4)
- \* betere afspiegeling (1)
- \* meer participatie achterban (1)

Medezeggenschap aantrekkelijker/profijtelijker maken (6)

- \* betere integratie van MZ in de bedrijfsvoering/organisatiecultuur (1)
- \* het MZ-werk laten meewegen in het totale functioneren, koppelen aan loopbaanontwikkeling, profijtelijk maken voor de eigen loopbaan (4)
- \* voor de afdeling aantrekkelijker maken dat iemand OR-lid is (1)

### **Resultaat tot nu toe**

De eerste resultaten van de verbeteringen/vernieuwingen in het functioneren van de medezeggenschap lijken hoopgevend.

Het rendement van de vernieuwingen wordt door de respondenten als volgt getypeerd:

### **Resultaat (rendement) tot nu toe**

- \* genoeg/extra kandidaten, aanwas nieuwe leden (4)
- \* betere vertegenwoordiging en herkenbaarheid
- \* hogere respons bij enquêtes
- \* veel/hoopvolle reacties
- \* meer ondersteuning vanuit management
- \* meer ruimte voor strategisch debat
- \* verbetering groepsproces
- \* professionele uitstraling

## 2.5 Vormen van ondersteuning

Tenslotte is de respondenten gevraagd naar de vormen van ondersteuning die de medezeggenschap bij de (aanzetten tot) verbeteringen/vernieuwingen krijgt. Genoemd worden vooral (het belang van) goede faciliteiten, heldere afspraken (bijvoorbeeld in een convenant), ambtelijke ondersteuning, een actieve (medeverantwoordelijke) rol van de bestuurder en de ondersteuning vanuit de afdeling HR.

### **Vormen van ondersteuning**

Faciliteiten/budget, tijdsbesteding (9)

- \* faciliteiten, tijdsbesteding e.d. (3)
- \* (aanvraag voor) budget/ondersteuning, duidelijk kunnen onderbouwen (4)
- \* gebruik van laptops, ook thuis email kunnen lezen (2)

Het vastleggen van afspraken (in een convenant) (5)

- \* betere vastlegging bevoegdheden van bestuurder/centrale directie (1)
- \* afspraken (convenant) over informeren OR door holding, specificeren OR-rechten t.o.v. buitenlandse zeggenschap (3)
- \* de samenwerking tussen COR en OR-en (1)
- \* MZ-opleidingen onderdeel van gewone bedrijfsopleidingen (1)

Bureau-ondersteuning/coördinatie (6)

- \* inrichten bureau ondersteuning medezeggenschap, gezamenlijk kenniscentrum/ informatiepunt (2)
- \* meer ambtelijke ondersteuning: als OR kunnen 'uitbesteden', meer kwaliteit/overdracht (3)
- \* nadenken over een eigen HRM-coördinator voor OR-leden (1)

Ondersteuning vanuit de (centrale) directie (5)

- \* vernieuwing wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van directie/bestuurder en MZ (2)
- \* een brief van directie/country manager naar alle leidinggevenden, meer begrip bij middel management vragen, communicatie van directie naar leidinggevenden (2)
- \* het beter betrekken van managers bij het OR-werk (1)

Ondersteuning vanuit organisatie/HR (5)

- \* ondersteuning door afdeling Corporate Communication (1)
- \* ondersteuning vanuit P&O/HR bij inventarisatie verbeteringen, invoering competentie management, afstemming over opleidingen (4)

### **Beoogde doelen**

Met bovengenoemde ondersteuning willen de respondenten vooral bereiken:

- \* een betere ondersteuning, facilitering en inbedding van de vernieuwingen
- \* het vastleggen van intenties en afspraken
- \* meer duidelijkheid over de zeggenschapsverhoudingen

- \* beter informeren MZ op holdingniveau
- \* meer belangstelling en ruimte voor de MZ
- \* meer waardering vanuit het management
- \* het benutten van mogelijkheden binnen de onderneming

### **Resultaat tot nu toe**

Het resultaat (rendement) daarvan laat zich tot nu toe als volgt omschrijven:

- \* meer animo voor en waardering en ondersteuning van het MZ-werk
- \* meer inzicht in wat er moet veranderen/verbeteren (onderzoek)
- \* voorstellen voor het implementatietraject
- \* betere betrokkenheid OR bij centraal beleid
- \* het opnemen van MZ-opleidingen in het personeelsdossier.

## **3. Enkele case studies**

Na de schriftelijke enquête onder alle leden/deelnemers van het MNO-Overleg hebben we een drietal case studies gedaan om meer inzicht te krijgen in de achtergronden, ontwikkelingen, (on)mogelijkheden en resultaten van de verbeteringen/vernieuwingen in de praktijk van de medezeggenschap tot nu toe. Aan dit onderzoeksdeel hebben Campina, DSM en Heineken meegedaan. De (diepte-)interviews hebben onderstaande inzichten opgeleverd.

### **3.1 Casus Campina**

*Kwaliteitsverbetering via betrokkenheid van anderen*

#### **Aanleiding**

Ongeveer 7 jaar geleden is er door een student onderzoek gedaan naar mogelijke verbeteringen/vernieuwingen in de medezeggenschap bij Campina (met als resultaat het rapport *Heeft u voldoende in de melk te brokkelen?*). Algemeen leefde het gevoel, zowel bij directie als medezeggenschap, dat de verhoudingen op ondernemingsniveau kwalitatief verbeterd konden worden en dat van de medezeggenschap meer 'gemaakt' zou kunnen worden: niet alleen (6 keer per jaar) formeel met elkaar overleggen maar ook tussentijds afstemmen, toewerken naar een forum voor inhoudelijk debat, de besluitvorming effectiever maken, de kwaliteit van de adviezen verbeteren, het imago van en draagvlak voor de medezeggenschap verbeteren, et cetera.

De medezeggenschap was onvoldoende afspiegeling van het personeel (met een oververtegenwoordiging vanuit 'de productie'), de communicatie met de achterban/de medewerkers moest verbeterd worden en de medezeggenschap was toe aan een (verdere) professionalisering (kwaliteitsontwikkeling).

Het onderzoek wees uit dat er wel waardering voor de medezeggenschap bestond, maar dat de medezeggenschap zich (inderdaad) onvoldoende meeontwikkelde met het bedrijf en tekort schoot in kwaliteit, efficiëntie en draagvlak.

Naar aanleiding van dit onderzoeksrapport is er een vervolgstap gemaakt. Er werd een stuurgroep ingesteld bestaande uit vertegenwoordigers van directie/management en medezeggenschap, met als taak concrete voorstellen te



doen hoe de medezeggenschap te professionaliseren en tot verbetering van de bestaande situatie te komen.

Deze verbeteringen/vernieuwingen worden gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van directie en medezeggenschap.

De stuurgroep ontwikkelde vier kernthema's, te weten: kwaliteitsverbetering, efficiency, draagvlak en communicatie. Voor ieder kernthema werden concrete actiepunten benoemd.

### **Acties en resultaten tot nu toe**

De afgelopen jaren is intensief, met vallen en opstaan, gewerkt aan verbeteringen/vernieuwingen in de medezeggenschap.

De discussies hebben geleid tot de volgende actiepunten/verbeteringen, met wisselende resultaten:

#### **1. Een *plattere medezeggenschapsstructuur*.**

Gezocht is naar mogelijkheden om de medezeggenschap op het centrale niveau zodanig te ontwikkelen/professionaliseren dat het debat op dat niveau beter (met meer kwalitatieve inbreng) van de grond zou kunnen komen.

Ook bleek de 'gelaagdheid' van de medezeggenschap (de COR-GOR-OR structuur) remmend te werken voor de animo/belangstelling om deel te nemen aan de medezeggenschap (met name op de hogere niveaus) en op de kwaliteitsverbetering: 'de deelname aan de medezeggenschap kost teveel tijd', 'het is minder gemakkelijk en aantrekkelijk om in veel mz-organen zitting te nemen', 'de gelaagdheid gaat ten koste van de slagvaardigheid', 'en het werken met rechtstreeks gekozenen in de COR vergroot het draagvlak van de medezeggenschap op centraal niveau'. Het zou mogelijk gemaakt moeten worden dat medewerkers eerder aan het debat op centraal niveau mee mogen doen zónder verplicht te worden ook in allerlei andere mz-organen op lagere organisatieniveaus zitting te hebben: 'elk mz-niveau vraagt immers om andere competenties', 'het gaat erom op elk niveau zoveel mogelijk partner van het management te worden'. Dat vraagt om een zekere erkenning en waardering van verschillen (in behoeften en kwaliteiten) tussen medewerkers.

Met name jongere, hoger opgeleide medewerkers kwamen onvoldoende in de COR, ofwel omdat ze onvoldoende tijd hadden voor deelname in OR, GOR én COR, ofwel omdat ze niet in de basisraden gekozen (wilden) worden.

Besloten werd derhalve om de gelaagdheid wat te verminderen. De tussenlaag van GOR-en werd opgeheven. Daarvoor in de plaats kwamen er COR-commissies op groepsniveau die overleggen met (de bestuurders van) de businessgroepen. Sindsdien worden de OR-en rechtstreekse vertegenwoordigd in de COR.

Ook wordt geprobeerd op de lagere operationele niveaus het werkoverleg beter van de grond te krijgen.

De resultaten van de minder gelaagde mz-structuur tot nu toe zijn als volgt te typeren:

\* Er zijn minder vergaderingen en minder overlappingsen/afstemmingsproblemen:

'de efficiency van de totale medezeggenschap is wat toegenomen', 'je kunt sneller schakelen tussen mz-niveaus, onderling sneller communicatie', 'de lijnen zijn korter geworden', 'maar het vraagt wel de nodige kwaliteit om te kunnen schakelen en communiceren; daarin moet nog veel geleerd worden'.

\* De deelname aan het centrale overleg is weliswaar wat aantrekkelijker geworden, maar het is vooralsnog onvoldoende gelukt om op deze wijze anderen, met name jongere, hoger opgeleide medewerkers voor de medezeggenschap te interesseren.

Het blijkt (nog) niet mogelijk om een constructie te kiezen (bijvoorbeeld één OR voor het gehele concern) waarbij medewerkers rechtstreeks in de medezeggenschap op het centrale niveau gekozen kunnen worden.

Daarom is inmiddels gekozen voor het betrekken van 'interne adviseurs' (ook jongere, hoger opgeleiden) bij (onderdelen/projecten van) het COR-werk. Deze werkwijze blijkt goed te werken (blijkt ook acceptabel voor de zittende OR-leden: de verschillen worden geaccepteerd) en 'levert nu al meer kwaliteit in het overleg op'.

## 2. Werken met **commissies en kennisgroepen**

Binnen de medezeggenschap wordt meer gewerkt met commissies en zogenaamde kennisgroepen, waarin ook andere medewerkers van buiten de medezeggenschap deelnemen.

Dit jaar heeft de COR voor de duur van zijn zittingsperiode drie kennisgroepen ingesteld (voor Sociaal Beleid, Arbo Beleid en Arbeidsvoorwaarden), met circa vijf mensen: OR- én niet OR-leden. Deze kennisgroepen met 'deskundigen' werken in de periferie van de commissies, met het doel te komen tot een verdere verdieping van bepaalde thema's en om te inventariseren wat er leeft bij de specifieke achterban.

Resultaat tot nu toe?

Op zichzelf levert het inschakelen van/werken met 'deskundigen' veel op voor de medezeggenschap, zowel wat betreft kwaliteit (van de adviezen), snelheid (van de besluitvorming), betrokkenheid (van anderen) als imago (binnen de onderneming).

Maar de ontwikkeling van kwalitatief goede kennisgroepen is tot nu toe niet meegevallen. Het blijkt niet zo gemakkelijk om binnen de medezeggenschap de juiste kwaliteit te vinden, en de trekkers die de kennisgroep kunnen leiden/sturen: 'de ontwikkeling verwatert, lijkt een beetje dood te bloeden'. Leerpunt is dat er in het vervolg een betere selectie van leden/deelnemers nodig is, met de vereiste competenties.

Ook hebben veel OR-leden moeite met het (kunnen) delegeren aan en mandateren van commissies en groepen.

## 3. Het professionaliseren van **het ambtelijk secretariaat**

Een andere actiepoint betreft de professionalisering van de ambtelijke ondersteuning.

Gekozen is (ongeveer 3 jaar geleden) voor de werving en selectie van een 'official secretary', op basis van een profielschets en gekoppeld aan de carrière-opbouw van de kandidaat. Deze ambtelijk secretaris wordt formeel benoemd door de COR.

Hij/zij krijgt ook een belangrijke rol ter stimulering en ondersteuning van de vernieuwingen in de medezeggenschap, wellicht ook bij de ondersteuning van het projectmatig werken door de medezeggenschap.

In principe wordt de official secretary voor een beperkt aantal (circa 5) jaren benoemd. Daarna wordt met de medewerker verder gepraat over zijn/haar (vervolg van de) loopbaan.

Ook zijn er jaarlijks een doelstellingsgesprek met de medewerker ('wat' bereiken?) en een gesprek over benodigde competenties.

De resultaten tot nu toe zijn: een goede (kwalitatief betere) verslaglegging, een betere bewaking van de afspraken/planning, een ondersteuning die meer op inhoud is gericht. Met name het 'beheerswerk' is aanzienlijk verbeterd.

#### 4. Het vergroten van **de belangstelling/animo** voor de medezeggenschap.

Zoals gezegd streeft Campina naar het aantrekkelijker maken van de medezeggenschap, ook voor andere categorieën medewerkers (vanwege de afspiegeling en representativiteit) zoals jongeren en hoger opgeleiden.

Dat blijkt een moeizaam proces te zijn.

De medezeggenschap zit met imagoproblemen. Maar het probleem is ook de combinatie OR-werk en eigen werk. Medewerkers ervaren/denken dat het OR-werk (teveel) ten koste gaat van de eigen loopbaan. En de lagere leidinggevenden/chefs vinden het lastig als iemand in de OR zit en 'vaak afwezig is'. Een goede faciliteitenregeling is belangrijk, maar nog geen oplossing voor het imagoprobleem.

Eerder is de CEO zelf de locaties afgegaan, zijn er roadshows van de directie geweest om managers en medewerkers voor de medezeggenschap te interesseren, maar dat heeft uiteindelijk weinig nieuwe OR-leden opgeleverd. Wellicht is, zo wordt gesteld, nieuw onderzoek nodig naar de behoeften van bepaalde doelgroepen, zoals jongeren, hoger opgeleiden, managers of allochtonen: welke onderwerpen en vormen spreken (het meest) aan?, hoe tot een meer vraaggestuurde medezeggenschap komen?, hoe de medezeggenschap beter voor het voetlicht brengen?

De COR is van plan om, via zijn netwerk, een database van geïnteresseerden te gaan ontwikkelen/bijhouden.

#### Resultaten?

Er is nog geen echte slag gemaakt, zo wordt gesteld.

Eerdere initiatieven van de directie om medewerkers te interesseren, leveren nog onvoldoende resultaat op.

Ook zijn er problemen met de interne doorstroming en vernieuwing binnen de medezeggenschap 'vanwege het teveel vastzitten van sommige OR-leden aan de (Centrale) OR, het teveel beroeps OR-lid geworden zijn'. 'De vernieuwing wordt ook bemoeilijkt doordat zittende OR-leden in veel gevallen toch weer eerder gekozen worden'.

Ook HR is nog onvoldoende actief bij de ontwikkeling/vernieuwing van de medezeggenschap betrokken. Gedacht kan worden aan het (nog beter) inzetten van HR-instrumenten zoals competentie management, opleidingen, talent development en dergelijke. De afgelopen jaren zijn de HR-professionals ondergebracht in een centraal Service Center. Er is sprake geweest van een verjongingsslag onder de HR-mensen, maar de huidige generatie (meer academisch gevormde) HR-mensen lijkt te weinig affiniteit met medezeggenschap te hebben.

Het tijdelijk betrekken van (hoger opgeleide) medewerkers (en jonge academici) bij commissies/projectgroepen blijkt tot nu toe het beste resultaat op te leveren. Het werken met interne deskundigen/adviseurs draagt bij aan de kwaliteit van het overleg.

## 5. **Kwaliteitsverbeteringen** binnen de medezeggenschap

### a) Werken met **competenties**.

Vijf jaar geleden al is binnen de medezeggenschap een start gemaakt met het formuleren/vaststellen van competenties onder verantwoordelijkheid van (een stuurgroep met vertegenwoordigers van) de COR en Corporate HR/het management.

De Top 5 competenties waaraan een GOR/COR-lid moest voldoen, bestond uit: probleemanalyse, oordeelsvorming, loyaliteit, samenwerking en communicatie (een set van 5 geselecteerde competenties). Er werden trainingen/workshops georganiseerd voor alle (nieuwe) OR-en, met als thema's 'kiezen voor professionaliseren' en 'scoren op competenties' (met behulp van een competentiematrix).

De resultaten ervan vallen tot nu toe wat tegen:

\* Het competentieprofiel is tot nu toe slechts een enkele keer bij verkiezingen toegepast. Het gebruik ervan lijkt weer wat weg te zakken. Er bestaat nog een zekere weerstand tegen het gebruik ervan: 'selectie (van witte boorden) staat op gespannen voet met democratisch gekozen worden', 'veel OR-leden hechten aan het zoveel mogelijk vasthouden aan (het in stand houden van) het huidige systeem. Het profiel is eigenlijk alleen gebruikt bij het kiezen van de COR-vertegenwoordiger vanuit de lokale OR.

\* De beoogde kwaliteitsslag gaat (te) langzaam: er is wel een zekere bewustwording opgetreden, kwaliteitsvragen worden gaandeweg betere bespreekbaar, maar het is een moeizaam proces. Bij het kiezen van bestuursleden voor de coöperatie doen zich trouwens dezelfde problemen voor: een zekere selectie van bestuursleden op kwaliteit wordt maar langzaam aan geaccepteerd.

### b) Elkaar **meer aanspreken** op bijdrage

Binnen de COR is kort geleden gekozen voor het werken met 360% feedbacksessies, aan de hand van de vastgestelde competenties voor COR-leden en het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) van de individuele leden (er is een formulier POP ontwikkeld). Deze feedbackgesprekken dienen plaats te vinden in groepjes van 4 personen, onder wie 1 DB-lid van de COR. Binnen de groepjes worden (ook) de persoonlijke doelstellingen (zoals geformuleerd in het POP) gedeeld. Het DB neemt deel in de reguliere feedbacksessies van de overige COR-

leden. Binnen het DB wordt additioneel een feedbacksessie georganiseerd waarbij twee leden van het DB aan het betreffende DB-lid feedback geven. Ook de 'official secretary' dient hieraan deel te nemen.

Wat is het resultaat hiervan tot nu toe?

Het elkaar willen/durven aanspreken binnen de medezeggenschap is eveneens een langzaam groeiproces en een kwestie van lange adem. Wel lijkt er gaandeweg wat meer openheid te ontstaan en worden bepaalde 'taboes' wat beter bespreekbaar.

Sinds kort wordt binnen de COR geëxperimenteerd met kleine feedbackgroepjes waar COR-leden elkaar aanspreken op 'hoe het gaat'. Het resultaat daarvan is nog niet echt te meten.

Het lukt nog niet om de medezeggenschap wat meer te integreren in de loopbaantrajecten van medewerkers.

## 6. Mogelijke verbeteringen in **het strategisch overleg**

Het strategisch overleg met de COR zou verbeterd/versterkt kunnen worden door:

- \* Intensievere contacten/afstemming met de bestuurders/groepsdirecteuren ('in de lijn'): als COR meer interacties hebben met groepsdirecteuren, lijnmanagers en dergelijke. De bestuurdersrol wordt bij Campina in principe ingevuld door de CEO. Vanwege de voorgenomen fusie met Friesland Foods is dit jaar gekozen voor een ad interim oplossing, aangezien de bestuurder/CEO de onderneming verlaten heeft. In zijn plaats is tijdelijk de Corporate HR-director de bestuurder van de COR.

- \* Meer 'challenging' met de (door de COR aanbevolen/voorgedragen leden van de) Raad van Commissarissen: 'er is meer debat nodig'.

- \* Een sterkere positie van de Europese OR, 'maar dat orgaan heeft tot nu toe weinig bevoegdheden'.

- \* Een betere afstemming/samenwerking met de vakbonden.

Ook op dit gebied is er behoefte aan verbetering/vernieuwing. Er is (nog) nauwelijks sprake van echte onderlinge interactie. Alleen bij de totstandkoming van het Sociaal Plan wordt met elkaar overlegd/afgestemd.

Het lijkt erop dat ook de vakbonden weinig initiatiefrijk zijn, weinig ideeën hebben om de relatie te intensiveren of een bijdrage te leveren aan de vernieuwing van het overleg op centraal niveau: 'zij zitten met dezelfde problemen van veroudering en representativiteit'.

## **Belangrijke leerpunten**

Belangrijke leerpunten bij de zoektocht naar vernieuwingen in de medezeggenschap tot nu toe zijn:

- \* De slagvaardigheid en efficiency van de totale medezeggenschap kunnen vergroot worden via veranderingen in de structuur, zoals een 'mindere gelaagdheid', kortere lijnen en het werken met commissies/kenniscgroepen. Maar het succes daarvan hangt sterk af van de 'kwaliteit' van de bezetting en de opstelling van de deelnemers (goede 'trekkers' nodig, het kunnen/durven delegeren en mandateren, een goede ambtelijke ondersteuning en dergelijke).

- \* Het (tijdelijk) betrekken van 'deskundigen' (ook jongere, hoger opgeleide medewerkers) bij projecten/thema's is bevorderlijk voor de kwaliteit, de aantrekkelijkheid en het imago van de medezeggenschap. Wellicht kunnen de 'behoeften' van bepaalde doelgroepen nog beter in kaart worden gebracht.

- \* Het valt over het algemeen nog niet mee om binnen de medezeggenschap open met elkaar te praten over mogelijke kwaliteitsverbeteringen en onderlinge beoordelingen/evaluaties. De medezeggenschap staat voor de uitdaging om elkaar meer aan te (leren) spreken op ieders bijdrage aan de medezeggenschap. Daarvoor dient de medezeggenschap zelf een instrumentarium te ontwikkelen.
- \* Er dienen oplossingen gevonden te worden voor de 'moeilijke' combinatie van OR-werk en eigen loopbaan. Voor deze en andere kwesties inzake het beter 'integreren' van het OR-werk binnen het bedrijf is de betrokkenheid van de afdeling Human Resources erg belangrijk.
- \* De strategische rol van de medezeggenschap kan verder ontwikkeld worden via meer/betere contacten/interacties (en meer 'challenging') met divisie-/groepsdirecteuren, toezichthouders, vakbonden en dergelijke.
- \* Veel hangt af van een gezamenlijke verantwoordelijkheid/aanpak van directie/HR en medezeggenschap. Vooral de houding/opstelling van bepaalde sleutelfiguren (zoals de bestuurder en de voorzitter/het DB van de COR) zijn bepalend.

## 3.2 Casus DSM

*Werken met kernteam en projectgroepen*

### Aanleiding

De medezeggenschap bij DSM is opgebouwd volgens een COR/GOR/OR/OC-constructie. De COR bestaat uit 30 leden.

Er is de laatste jaren veel nagedacht over vernieuwingen in de medezeggenschap vanwege problemen met tijdsbesteding, invloed/input, kwaliteit en slagvaardigheid.

Als belangrijkste redenen worden genoemd:

- \* De (druk op de) tijdsbesteding.  
De medezeggenschap is steeds moeilijker te combineren met het eigen werk en de loopbaan ('in de knel komen').  
Bovendien is de taakbelasting binnen de medezeggenschap vaak onevenredig verdeeld. Met name het DB-lidmaatschap en de deelname in diverse commissies vergen veel tijd (sprake van extra tijdsdruk).
- \* De medezeggenschap 'op de oude manier' is niet meer aantrekkelijk/interessant genoeg voor veel medewerkers.  
Het imago moet verbeteren om (ook) meer jongeren aan de medezeggenschap te binden.
- \* De medezeggenschap wil meer en vroegtijdiger betrokken worden bij de besluitvorming(sprocessen): meer de focus leggen op inhoudelijke beïnvloeding dan een procedurele betrokkenheid, 'het moet meer opleveren'.
- \* De slagvaardigheid van het overleg kan verbeterd worden, via een betere taakverdeling en afstemming tussen de medezeggenschapsorganen en overlegniveaus.  
Het overleg loopt over teveel schijven en er zijn 'teveel overlappingsen'.
- \* Bovendien zal de medezeggenschap zich moeten (blijven) aanpassen aan/instellen op de veranderende omstandigheden zoals de wijzigingen in de zeggenschap binnen DSM, de toenemende dynamiek en complexiteit van DSM als multinationale onderneming (hoe het Europees overleg vormgeven?, hoe de medezeggenschap nationaal verankeren?, hoe omgaan met de afnemende

invloed van de (G)OR-en van de sites?), het toegroeien van DSM in Nederland naar één sociale eenheid, wellicht met één CAO. En: hoe kan de strategische medezeggenschap van de COR gekoppeld ('gelinkt') worden aan de decentrale medezeggenschap 'zo dicht mogelijk bij de operatie'?

\* Het werken met een grote COR heeft verschillende nadelen: te weinig efficiency/rendement, het overleg/de besluitvorming kost veel tijd, teveel formaliteiten (aandacht voor procedures in plaats van inhoud), gebrek aan flexibiliteit, veel werk op de schouders van slechts enkele leden, de bestuurder verstrekt minder informatie aan de grote groep.

\* Er is een gezamenlijke aanpak van medezeggenschap en directie nodig om de medezeggenschap op al deze punten te verbeteren: de kwaliteit van de inbreng, de slagvaardigheid van het overleg, de combinatie met het eigen werk, de mogelijke terugkeer van oud-OR leden in het werk, et cetera.

### **Acties en resultaten tot nu toe**

1. Komen tot een **visie** op **en commitment** ten aanzien van mogelijke verbeteringen

In de eerste plaats is er door de COR een Commissie ingesteld om de problemen nader te analyseren en te komen tot een plan van aanpak.

Daarnaast is het gesprek met de bestuurder gestart om beleving en inzichten uit te wisselen en commitment voor veranderingen te krijgen.

Dat heeft gaandeweg geresulteerd in voorstellen voor vernieuwingen (zie hieronder), die na anderhalf jaar geëvalueerd zullen worden.

2. Werken met **een kernteam en commissies**.

Om de kwaliteit en slagvaardigheid van de centrale medezeggenschap (de COR) te vergroten is gekozen voor het werken met:

\* Een kernteam (van 9 leden), onder de verantwoordelijkheid en controle van de totale COR.

De leden vormen een zo goed mogelijke afspiegeling van de regio's/locaties en 'bloedgroepen'/vakbondsachtergrond. Er is bij de kandidaatstelling geen profielschets gebruikt, maar het DB van de COR heeft wel 'licht gestuurd' op de benodigde kwaliteit en vaardigheden. Het 'lichte duwwerk' heeft geresulteerd in gekwalificeerde leden, die in principe niet vrijgesteld worden maar wel voldoende faciliteiten/ondersteuning krijgen.

Binnen de kleinere kerngroep voelt een ieder zich betrokken/verantwoordelijk en kan niemand 'vluchten'. Men spreekt elkaar echt aan op 'performance' ('is ook erg afhankelijk van de persoon van voorzitter').

\* Drie permanente commissies (te weten Strategie & Investerings, Sociale Aangelegenheden en Arbo & Milieu), elk bestaande uit 1 kernteam-lid (de linking pin) en 7-9 COR-leden.

\* Tijdelijke projectgroepen, bestaande uit 1 kernteam-lid, een of meerdere COR-leden en aangevuld met andere (lokale) overlegleden en medewerkers met specialistische kennis.

De projectgroepen krijgen een duidelijke project opdrachtomschrijving en planning en kunnen tijdelijk medewerkers uit een brede kring erbij betrekken.

De (pré-)adviezen uit de commissies/projectgroepen worden behandeld in het kernteam, en gaan voorlopig (de werkafpraak is: anderhalf jaar) ook naar de gehele COR ('nog even ter controle').

Het kernteam moet het proces van de medezeggenschap 'managen' en zorgen voor de 'linking pins' tussen de COR en de verschillende commissies en projectgroepen. Het team heeft als het ware de regie over de projectgroepen.

Het kernteam moet zich eerst anderhalf jaar 'bewijzen' en voldoende draagvlak binnen de medezeggenschap weten te krijgen. Vanwege de contacten met de achterban (de lokale ondernemingsraden) vergadert het kernteam 'met de bus door het land heen'.

Medio 2009 wordt de vernieuwing van de medezeggenschap door de COR en de bestuurder geëvalueerd en besloten tot eventuele andere verbeteringen.

Het is de bedoeling om gaandeweg criteria (KPI's) te ontwikkelen om de resultaten van de nieuwe werkwijze te kunnen beoordelen: planning, slagvaardigheid in de advisering, snelheid van besluitvorming, aanpassingsvermogen/flexibiliteit en dergelijke.

Wellicht wordt het werken met een kernteam de komende jaren ook op de 'lagere' overlegniveaus (in de andere DSM-vestigingen) ingevoerd.

### 3. De eindverantwoordelijkheid van **de (totale) COR**.

In ieder geval voorlopig komen alle adviezen, zoals voorbereid in de commissies en/of projectgroepen onder regie van het kernteam, nog ter controle/toetsing langs bij de totale COR (de adviezen moeten passen binnen de algemene kaders zoals vastgesteld door de COR). Ook legt het kernteam dat een zeker mandaat heeft gekregen 'binnen bepaalde kaders', over haar functioneren verantwoording af aan de COR.

Individuele COR-leden kunnen deelnemen in commissies en projectgroepen.

De COR krijgt vooral een (strategische) beleidstaak. Het werk van de COR beperkt zich tot enkele overlegbijeenkomsten per jaar over de hoofdlijnen plus een jaarlijkse bijeenkomst met directie en R.v.C..

Gaandeweg zal blijken wat dat betekent voor de tijdsbesteding van de leden.

### 4. Het **inschakelen van niet-OR leden in projecten**.

Het werken met tijdelijke projecten (die in opdracht van het kernteam bepaalde onderwerpen/thema's oppakken) en het inschakelen van anderen, niet-OR leden bij de medezeggenschap is pas in een startfase maar werkt tot nu toe positief:

\* De taken binnen de medezeggenschap worden beter verdeeld en de besluitvorming/afhandeling van onderwerpen verloopt sneller.

Vanuit de COR kunnen de vele reorganisaties/adviesaanvragen nu veel beter 'gemanaged' worden.

\* De betrokkenheid van anderen (ook jongeren of managers) neemt geleidelijk toe: meer inbreng en spontane reacties van medewerkers. Mensen worden gestimuleerd om zelf (via een tijdelijke projectgroep) aan de slag te gaan. Maar het inzetten van betrokken/deskundige medewerkers van buiten de medezeggenschap moet nog wel gaan groeien. Het is met name de vraag hoe



medewerkers van een buitenlandse afkomst bij de medezeggenschap betrokken kunnen worden: 'kennen wij hun behoeften daaraan eigenlijk wel?'

\* De medezeggenschap moet meer dan voorheen gezien worden als een 'mogelijk stapje in de eigen carrière-ontwikkeling', het imago van de medezeggenschap verbetert (ook bij het management) 'hoewel de ontwikkelingen nog te recent zijn om daadwerkelijk effecten te kunnen meten'.

Inmiddels zijn er zo'n 10 grotere projecten gestart, waaraan 7 niet-OR leden (onder wie 2 jongeren) deelnemen. Netwerkactiviteiten en contacten met jongeren (bijvoorbeeld de 'DSM Next Group' van jonge academici/hbo-ers) moeten leiden tot een kaartenbak met geïnteresseerden. De kwaliteit en intensiteit van het overleg lijken te zijn toegenomen: 'het gaat nu ergens over', 'mensen dagen elkaar meer uit'.

##### 5. Geleidelijke **verbetering van de kwaliteit**.

Er wordt verder nagedacht over de vraag hoe de kwaliteit van de medezeggenschap te verbeteren valt, zonder dat dit ten koste gaat van het democratisch uitgangspunt van verkiezingen.

Mogelijkheden daartoe zijn gerichte opleidingen (een meerjarig scholings-/opleidingsprogramma), het beschrijven van de rollen/competenties binnen de medezeggenschap, de mogelijkheid van profielschetsen.

Eerder al is in onderdelen van DSM op verschillende manieren geprobeerd met competenties te werken, vooralsnog met weinig resultaat: 'er zit nog niet zoveel beweging in', 'men is er op een aantal plaatsen überhaupt (nog) niet aan gewend'.

Er vinden driehoeksgesprekken plaats tussen een OR-lid, zijn leidinggevende en de HR-manager. Doel hiervan is duidelijke afspraken te maken over tijdsbesteding en mogelijk te ontwikkelen competenties. Dit komt nog niet overal even goed van de grond: 'er is hier en daar nog onvoldoende vertrouwen aanwezig (sprake van een zekere angst) om dat te kunnen doen'.

De 'cultuurslag' (een geleidelijk proces) dient vooral in de tweede fase van de vernieuwing (vanaf september 2009) gestalte te krijgen.

Het elkaar leren aanspreken op ieders bijdrage aan de medezeggenschap en vormen van onderlinge beoordeling liggen nog erg gevoelig. Er moet geen 'afrekencultuur' ontstaan. Het gaat om de ontwikkeling van de medezeggenschap tot een 'lerende organisatie'.

Wel worden gaandeweg bepaalde vormen van leiderschap binnen de medezeggenschap (zoals de leiderschapsrol van het DB of de voorzitter) beter geaccepteerd.

##### 5. **Gezamenlijke activiteiten van medezeggenschap en directie**.

De medezeggenschap zelf trekt zoveel mogelijk 'door het land' om haar gezicht te laten zien en om, samen met de lokale OR-en en hun directie/bestuurders, 'de vernieuwde medezeggenschap aan de man te brengen'.

Voor de verdere ontwikkeling en vernieuwing van de medezeggenschap hebben beide partijen (medezeggenschap en directie) een eigen rol en

verantwoordelijkheid. Maar voor de daadwerkelijke realisering van de vernieuwingen ('de medezeggenschap vitaliseren en beter op de kaart zetten') is ook een gerichte gezamenlijke aanpak nodig. Daaraan is nog onvoldoende aandacht besteed, zo wordt gesteld.

Breder nog: het gaat om het commitment van alle betrokkenen bij het overleg: de medezeggenschappers, bestuurders/leidinggevenden, HR-managers, vakbonden, toezichthouders et cetera.

Met de vakbonden vindt weliswaar regelmatig overleg plaats, maar over de vernieuwingen van de medezeggenschap wordt (nog) weinig met elkaar gesproken. Het (soms teveel) denken in 'bloedgroepen' en (teveel) werken in fracties werkt over het algemeen niet erg stimulerend. Er bestaat veel informele afstemming tussen de medezeggenschap en de vakbonden, waarbij de (ongeschreven) afspraak is dat de vakbonden zich primair met de arbeidsvoorwaardelijke issues bezighouden. Desalniettemin is er toenemend sprake van 'primaatdiscussies'.

### **Belangrijkste leerpunten**

Het vernieuwingstraject heeft tot nu toe belangrijke aandachtspunten en leerpunten/inzichten opgeleverd:

- \* Voor de oplossing van de problemen in het overleg/de medezeggenschap kan alleen een goede oplossing worden gevonden als beide 'partijen' (medezeggenschap en bestuurder) en breder: alle betrokkenen bij het overleg, zich verantwoordelijk gaan voelen, als er een zo breed mogelijk commitment ontstaat.

Als startpunt daarbij wordt gezien een intentieverklaring vanuit de top (door directie en centrale medezeggenschap) om het belang (de meerwaarde) van medezeggenschap uit te stralen en managers/medewerkers te informeren en enthousiasmeren.

- \* De medezeggenschap kan sterk verbeteren door vernieuwing van de 'governance' en 'stroomlijning' van de overlegprocessen: de aansturing (met vormen van leiderschap), duidelijkheid over de werkprocessen, een goede taakverdeling en het werken in kleinere verbanden, het organiseren en regisseren van projectgroepen, het mobiliseren van een brede betrokkenheid (van onderop) en het afleggen van verantwoording.

Het is belangrijk om niet alleen op het centrale niveau maar ook binnen de lokale vestigingen mensen (leidinggevenden en medewerkers) enthousiast te krijgen voor nieuwe vormen van medezeggenschap.

- \* Veel hangt daarbij af van een goede onderlinge communicatie. Daarmee kunnen vertrouwen en draagvlak groeien.

- \* Kwaliteit, slagvaardigheid en draagvlak van de medezeggenschap zijn sterk gebaat bij het betrekken en inzetten van niet-OR leden bij het OR-werk.

Via projectmatig werk lukt het beter om anderen, ook jongeren bij de medezeggenschap en het bedrijfsgebeuren te betrekken en het imago van de medezeggenschap (ook bij de lagere managers) te verbeteren.

Medezeggenschap zou onderdeel kunnen worden van ontwikkelprogramma's binnen het bedrijf (bijvoorbeeld integreren in talent development programma's) of opgenomen kunnen worden in het management-handboek.

Wel moet er nog veel geleerd worden om ook medewerkers van buitenlandse komaf vertrouwd te maken met en betrokken te krijgen bij de 'Nederlandse medezeggenschap'.

\* Via experimenten en evaluaties daarvan kan gaandeweg toegewerkt worden naar (draagvlak voor) daadwerkelijke vernieuwingen. Veel kan geleerd worden van zogenaamde best practices: wat werkt wel/niet, en onder welke condities?

### **3.3 Casus Heineken**

*Meer sturen op (ontwikkeling van) kwaliteit en onderlinge samenwerking*

#### **Aanleiding**

De medezeggenschapsstructuur van Heineken Nederland bestaat tot nu toe uit een COR voor de Nederland-organisatie, een GOR voor Heineken Supply, 7 OR-en voor de diverse organisatieonderdelen en een PVT.

In 2003 is de omvang van de COR teruggebracht tot de helft (11 leden, vanuit elke OR 1 vertegenwoordiger).

Per 1 januari 2007 is de (zeggenschaps)structuur, de managementstructuur van Heineken veranderd. Heineken Nederland is nu meer georganiseerd als één werkmaatschappij (met meer eenheid van beleid, de 'versnippering' in diverse units is opgeheven) en de hoofdkantoororganisatie is meer 'op afstand' gezet. Er is gekozen voor een Nederland-directieteam van 4 personen (met een algemeen directeur), rapporterend aan de ExCo (het Executive Committee) welke bestaat uit 12 personen inclusief de (internationale) Raad van Bestuur (met 2 bestuursleden).

De ondersteunende diensten (zoals de HR-functie) in de Nederland-organisatie worden weer meer centraal aangestuurd/gecoördineerd ('geheel HR rapporteert aan de HR-directeur', 'dat maakt het veel duidelijker') en verder geprofessionaliseerd.

Ook wordt de cultuur wat meer 'performance-driven', zakelijker, met meer ruimte voor informeel overleg.

De vraag is of en in hoeverre de medezeggenschap moet mee-veranderen: sluit de medezeggenschap nog wel voldoende aan op de verander(en)de organisatie? Ook zijn er vragen over de samenstelling/representativiteit (de afspiegeling van het personeelsbestand) en de benodigde kwaliteit van de medezeggenschap.

Begin 2008 hebben de betrokken partijen (de algemeen directeur, de HR-manager, hoofd Algemene Zaken en (een selectie van) de DB's van de OR-en) bij elkaar gezeten om over eventuele aanpassingen van en vernieuwingen in de medezeggenschap te praten.

#### **Acties en resultaten tot nu toe**

De gesprekken/discussies hebben voorlopig tot de volgende voorstellen en/of acties geleid:

##### **1. Aanpassing van de *medezeggenschapsstructuur en cultuur*.**

a) Vanwege de verander(en)de structuur van de Heineken-organisatie (met meer eenheid van beleid) houdt de COR zich bezig met de vraag hoe hij de medezeggenschap op het Nederland-niveau nader/beter gestalte kan geven. Daarbij is de (rol van de) COR erg afhankelijk van de opstelling van de lokale OR-en: zijn de OR-en bereid om gemeenschappelijke zaken over te laten (te delegeren/mandateren) aan de COR?, hoe kan de onderlinge afstemming/communicatie en samenwerking verder ontwikkeld worden?

b) De supply-chain organisatie (Heineken Supply) is één organisatieonderdeel geworden. Het ligt voor de hand om voor dit onderdeel één (gemeenschappelijke) OR op te richten: dat betekent het samenvoegen van 5 bestaande OR-en tot één medezeggenschapsorgaan, geen gemakkelijk proces (zie hieronder).

c) Op decentraal niveau hebben de managers minder zeggenschap gekregen. Ook dat heeft gevolgen voor de medezeggenschap.

d) In de Stafafdelingen, de Commercie of Business Support bijvoorbeeld, met meer jongere, hoger opgeleide medewerkers, ontwikkelt zich over het algemeen een andere manier van overleg en betrokkenheid (medezeggenschapscultuur) dan bij 'de productie' (Heineken Supply).

Bij Commercie of Business Support wordt over het algemeen minder formeel overlegd (met meer informele tussentijdse contacten), is sprake van meer onderlinge dialoog ('met als voorlopige resultaten: sneller overleg, meer inhoudelijk rendement en minder papier') en wordt meer ervaren dat OR-werk goed voor je loopbaan kan zijn, dat een bijdrage daaraan ook goed voor Heineken is.

## 2. Starten met **een pilot bij Heineken Supply**

Inmiddels (vanaf mei 2008) is er een pilot gestart bij het onderdeel Heineken Supply (HNS) omdat de veranderingen in de managementstructuur van Heineken vooral deze productie/logistieke afdeling betreffen.

De pilot houdt in dat de GOR verandert in een OR HNS en dat de OR-en omgevormd worden tot OC's.

Redenen voor/beoogde doelen van deze aanpassing zijn:

- \* Voor HNS is één directeur benoemd. De autonomie van de leidinggevenden van de onderdelen van HNS is afgenomen. En het personeelsbeleid wordt centraler aangestuurd (de zeggenschapskwestie).

- \* Door het wegvallen van de 'tussenlaag' (de GOR) worden de lijnen binnen de medezeggenschap korter.

- \* Het werken met een (gemeenschappelijke) OR (en het kiezen van vertegenwoordigers daaruit) levert een betere afspiegeling binnen de COR op.

Een speciale werkgroep, bestaande uit enkele OR-leden, een HR-manager en iemand van de afdeling Communicatie, is verantwoordelijk gesteld voor de beoogde 'ombouw' (het opstellen van nieuwe reglementen voor de OR en OC's, het maken van afspraken in convenanten en het vaststellen van de samenstelling van de OC's).

De 'voorlopige' OR HNS (bestaande uit de huidige GOR-leden, aangevuld met enkele andere OR-leden) heeft inmiddels al een twintigtal adviesaanvragen in behandeling gekregen en werkt daarbij met multidisciplinair samengestelde werkgroepen (met daarin ook enkele OC-leden). Dat stelt hoge(re) eisen aan de kwaliteit van de OR-leden.

Het omzetten van de OR-en in OC's ligt over het algemeen wel 'gevoelig' bij de huidige OR-leden ('moeilijk om iets prijs te geven', 'emoties, belangen en

gehechtheid spelen een rol'), roept de nodige weerstand op 'maar elke verandering is moeilijk'. Resultaat is alwel dat de medezeggenschappers door de discussies hun blik verruimen en gaandeweg meer openstaan voor veranderingen.

Op 3 december 2008 is de (voortgang van de) pilot geëvalueerd. Besloten is om op basis van de eerste ervaringen/bevindingen de nieuwe OR/OC-structuur te formaliseren en op basis daarvan de komende verkiezingen (eind maart 2009) te organiseren.

Wel worstelen de meeste OC's nog erg met hun nieuwe positie en taak: minder agendapunten (er is meer gecentraliseerd en overgedragen aan de OR) en – op den duur – wellicht minder vergaderingen. Er is derhalve een lijst met agendapunten (met name ook de VGWM-zaken) voor het OC-overleg vastgesteld.

Ook blijven sommige leden moeite houden met hun verander(en)de rol in de medezeggenschap.

Het aansturen ('trekken') van de veranderingen vraagt het nodige 'leiderschap' binnen de medezeggenschap: open en eerlijk zijn en de gevoelige zaken durven benoemen, aandacht geven voor het zorgvuldig bespreekbaar maken ervan, voldoende ruimte en tijd geven voor oplossingen. De bestuurder van HNS acht het daarbij zijn verantwoordelijkheid om (onder andere vanuit HR) het veranderproces te ondersteunen en de trekkers binnen de medezeggenschap te 'challengen' op hun leiderschap en te ondersteunen waar nodig.

### 3. Werken met **werkgroepen en deskundigen**

Er wordt ook steeds meer gewerkt met (tijdelijke) werkgroepen, bestaande uit enkele OR-leden en aangevuld met andere betrokkenen/deskundigen.

Bijvoorbeeld bij de behandeling van een adviesaanvraag.

Anderen erbij betrekken (volgens het 'uitschuifmodel'), durven delegeren en mandateren is een manier om effectiever te werken en nieuwe mensen (ook jongeren) bij de medezeggenschap te betrekken.

Resultaten daarvan zijn tot nu toe: meer input/expertises, een goede, gedragen advisering en meer draagvlak binnen de organisatie.

### 4. Meer proberen te **sturen op kwaliteit**

Binnen de medezeggenschap is een (hernieuwde) discussie gestart over de benodigde kwaliteit, in de aanloop naar de volgende verkiezingen.

Van belang daarbij worden geacht:

- \* Meer duidelijkheid krijgen over wat onder 'kwaliteit' moet worden verstaan: het gaat niet om een hoge opleiding of het uitsluiten van mensen (leden dienen democratisch gekozen te worden), maar wel om een zekere mate van 'geschiktheid'.
- \* Veel hangt af van de manier waarop de kwaliteitsvraag (door bijvoorbeeld de voorzitter van het medezeggenschapsorgaan, al dan niet ondersteund door zijn bestuurder) wordt 'gelanceerd'. Vertrouwen is daarbij een noodzakelijke conditie.
- \* Bestuurders en leidinggevenden/afdelingschefs kunnen actief meehelpen om 'geschikte' kandidaten te vinden en te enthousiasmeren (lijstjes met kandidaten doornemen?).

\* Leidinggevenden moeten geïnteresseerden/kandidaten stimuleren ('over de drempel halen') en voldoende faciliteren om het OR-werk te kunnen doen.

Eerder al is geprobeerd om te gaan werken met een profielschets (een competentieprofiel) voor COR-leden. Dat heeft tot nu toe nog niet gewerkt, onder andere 'vanwege de onbekendheid daarmee bij de ondernemingsraden'. Wel hebben inmiddels enkele OR-en ontwikkelgesprekken/pop's geïntroduceerd als aanvulling op de reguliere gesprekken over de voortgang. 'De medezeggenschap kan iemands ontwikkeling stimuleren, maar de echte ontwikkeling is nog niet goed te meten'.

## 5. Het organiseren van **driehoeksgesprekken**

Al veel langer bestaat het fenomeen 'drie(vier)hoeksgesprekken': op verschillende locaties vindt er periodiek/jaarlijks een voortgangs/ontwikkelgesprek plaats tussen het OR-lid, de betreffende leidinggevende, een HR-adviseur en, indien gewenst, de voorzitter van de OR. De kwalitatieve invulling van het OR-werk onttrekt zich immers vaak aan de waarneming van de directe leidinggevende, zo wordt gesteld.

In de gesprekken met de leidinggevende en/of HR-adviseur gaat het over de (loopbaan)ontwikkeling van het OR-lid, de eventuele knelpunten, (het nakomen van) de afspraken, een eventuele terugkeer ('reïntegratie') in het werk en dergelijke.

En in de gesprekken binnen de medezeggenschap (in een gesprek tussen OR-lid, voorzitter en ander DB-lid) gaat het over de inzetbaarheid in/bijdrage aan de medezeggenschap, ontwikkelafspraken en dergelijke.

## 6. **Gezamenlijke verantwoordelijkheid van directie/HR en medezeggenschap.**

De actievere bemoeienis van de directie met de (toekomst van de) medezeggenschap heeft over het algemeen een positieve invloed op het imago van de medezeggenschap binnen de onderneming. Onder andere via een Contourennota probeert de directie/HR een zekere richting (mede sturing) te geven aan de toekomst van de medezeggenschap bij Heineken:

\* Meer aandacht geven aan de 'agendavoering': de efficiency van het overleg zou onder andere verbeterd kunnen worden door het beter aansturen, onderling afstemmen en 'synchroniseren' van de overlegagenda's.

\* Afspraken maken over hoe om te gaan met advies- en instemmingaanvragen, hoe in de toekomst teveel 'institutionalisering' voorkomen?, et cetera.

De afdeling HR is verder via deelname in een werkgroep actief betrokken bij de pilot bij Heineken Supply. 'Maar een te actieve betrokkenheid zou weerstand in de medezeggenschap kunnen oproepen ('twijfels over de goede bedoelingen').

Binnen de medezeggenschap wordt nog weinig gebruik gemaakt van de instrumenten die HR binnen de onderneming toepast, bijvoorbeeld competentie management: 'de medezeggenschap zou kunnen aanhaken', maar 'dat is wennen' en 'je moet deze instrumenten niet teveel opdringen aan de medezeggenschap'.

Met de vakbonden is halfjaarlijks een afstemmingsbijeenkomst over de lopende zaken. Aanwezig daarbij zijn de 4 vakbondsbestuurders en vertegenwoordigers vanuit de OR-en. Over vernieuwingen van de medezeggenschap wordt met de vakbonden niet echt gesproken: 'ze weten ervan, willen wellicht wel meewerken' maar 'op dit gebied verwachten we weinig initiatieven vanuit de vakbonden'.

### **Enkele leerpunten**

Leerpunten bij de vernieuwing van de medezeggenschap tot nu toe zijn:

- \* Het elkaar aanspreken op bijdrage/kwaliteit is nog geen algemeen gedachtegoed binnen de medezeggenschap. Voorwaarde daarbij is wel dat er duidelijkheid komt over wat onder 'kwaliteit' wordt verstaan. Misschien is het beter om over 'geschiktheid' en noodzakelijke condities te spreken.
- \* Er dienen meer mogelijkheden gevonden te worden om kandidaten actief/gericht te werven en enthousiast te maken. Daarbij kan ook de directie/het management een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld door uit te dragen dat 'een paar jaar medezeggenschap goed voor je ontwikkeling is'.
- \* Het instrumentarium van HR zou ook voor de ontwikkeling van de medezeggenschap beter gebruikt/benut kunnen worden, maar het moet niet opgedrongen worden aan de medezeggenschap: open overleg erover kan tot gedragen keuzen leiden.
- \* Drie(vier)hoeksgesprekken bieden de mogelijkheid om ontwikkelingen en knelpunten met betrekking tot het OR-werk in kaart te brengen en onderling bespreekbaar te maken.
- \* Ook binnen de medezeggenschap moet meer aandacht komen voor (het belang van) onderlinge afstemming en samenwerking: een herkenbare 'agendavoering', het leren/durven overlaten van onderwerpen aan elkaar, het delegeren, mandateren en verantwoorden en dergelijke. Dat kan de effectiviteit en snelheid van het overleg ten goede komen.
- \* (Het goed kunnen omgaan met) taakverdeling, delegeren van taken naar kleinere werkgroepen en het werven/inzetten van betrokken/deskundige medewerkers kunnen de kwaliteit van de medezeggenschap danig versterken.
- \* Van belang voor de vernieuwing van de medezeggenschap is ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid van directie/HR en medezeggenschap. Daarbij is het wel raadzaam 'voorzichtig te werk te gaan', en 'als directie niet teveel te sturen'. Het is een geleidelijk proces, met 'pilots' die gaandeweg tot resultaten kunnen leiden.

## **4. Conclusies en aanbevelingen**

De schriftelijke enquête onder de leden van het MNO-Overleg (met een respons van 70%) en de drie case studies (bij Campina, DSM en Heineken) hebben ons inzicht gegeven in de zoektocht binnen Nederlandse ondernemingen naar

mogelijke vernieuwingen in de medezeggenschap en 'het rendement' daarvan tot nu toe.

Het onderzoek geeft een gevarieerd beeld van (voorgestelde) verbeteracties, condities, succesfactoren en resultaten.

Er is sprake van een aantal trends, er worden gaandeweg enkele overeenkomstige **ontwikkellijnen** zichtbaar (zoals een sterkere netwerkpositie, het meer projectmatig werken, de inzet van specialisten en interne kwaliteitsverbeteringen), maar er blijkt **geen blauwdruk** van de vernieuwing te bestaan.

Betrokkenen (OR-leden, bestuurders, HR-managers en anderen) moeten zélf op zoek gaan naar (maatwerk)oplossingen in hun eigen specifieke bedrijfspraktijk. Dat maakt de zoektocht trouwens des te interessanter en uitdagender.

De onderzoeksresultaten laten in grote lijnen het volgende beeld zien.

1. Uit de **algemene gegevens** van de deelnemende ondernemingen vallen de volgende voorzichtige conclusies te trekken:

\* De twee-lagen MZ-structuur lijkt de overhand te krijgen, onder andere door het

opheffen van 'tussenlagen' zoals bijvoorbeeld de GOR. Blijkbaar is er in steeds meer ondernemingen sprake van (een discussie over) een zekere 'verplating' van

de MZ-structuur, met kortere lijnen en meer onderlinge samenwerking (ook in de vorm van breed samengestelde werkgroepen).

\* De centrale MZ-organen (veelal COR-en) hebben gemiddeld 18 leden.

Het aantal leden lijkt gaandeweg wat af te nemen.

\* De overlegpartner/bestuurder is in de meeste gevallen de Nederland-directeur (de country manager). In enkele ondernemingen is de corporate HR-directeur (soms tijdelijk) aangewezen als bestuurder.

\* Het DB- c.q. voorzittersoverleg vormt nog steeds de belangrijkste schakel tussen het centrale MZ-orgaan en de lokale (G)OR-en.

2. De belangrijkste **redenen** om te komen tot verbeteringen/vernieuwingen in de medezeggenschap, zijn:

\* De belangstelling voor/zichtbaarheid van de medezeggenschap binnen de onderneming (de 'animo' voor de medezeggenschap).

\* De verander(en)de organisatie, vanwege de (verdergaande) internationalisering, vormen van (de-)centralisatie, een gewijzigde organisatieopbouw, een veranderend personeelsbestand en dergelijke (het zoeken van de medezeggenschap naar 'aanpassing/aansluiting', vergelijk ook het eerdere onderzoek *Verliest medezeggenschap de aansluiting?*, 2007).

\* Het beter gestalte (meer inhoud) willen geven aan het centraal overleg op ondernemingsniveau (de 'strategische rol' van de medezeggenschap).

\* De eisen ten aanzien van de kwaliteit en de representativiteit van de medezeggenschap (de problemen met 'imago' en draagvlak).

\* De noodzakelijke effectiviteit en efficiency van de medezeggenschap (de kwestie van de 'slagvaardigheid').

In veel van de onderzochte ondernemingen spelen meerdere van deze redenen een rol bij het zoeken naar vernieuwingen in de medezeggenschap.



3. De mogelijke **verbeteringen/vernieuwingen** worden vooral gezocht in:

a) Een (verdere) versterking van het strategisch overleg op ondernemingsniveau: als medezeggenschap het strategisch spel (nog) beter leren spelen (misschien wel de moeilijkste opdracht voor de toekomstige medezeggenschap).

Daarbij wordt veel belang gehecht aan het (beter leren) 'netwerken', het benutten van informele contacten, een duidelijker positiebepaling en interactie tussen internationale strategievorming en lokale businessontwikkeling en het kunnen 'schakelen' in opstelling.

Op het gebied van de corporate governance en in het krachtenveld van de zogenoemde stakeholders, kunnen de centrale medezeggenschapsorganen (de COR-en) van grote ondernemingen wellicht nog tot een betere 'benutting' van de mogelijkheden komen' (vergelijk het SER-advies *Evenwichtig Ondernemingsbestuur* van februari 2008). In de relatie met bijvoorbeeld divisie-/groepsdirecteuren, toezichthouders of vakbonden blijven nog veel mogelijkheden van uitwisseling en samenwerking on(der)benut (zie o.a. de casestudies).

b) Het werken met commissies, (tijdelijke) projectteams, kennisgroepen en divers samengestelde werkgroepen, al dan niet onder regie van een kernteam zoals bij DSM (of bij Philips Electronics).

Daarbij is de inzet van anderen, ook niet-OR leden en specialisten binnen de onderneming van grote waarde (het 'mobiliseren' van een grotere betrokkenheid en inbreng).

Deze trend in de vernieuwing van de medezeggenschap lijkt duidelijk door te zetten en toekomst te hebben. Diverse ondernemingen hebben hier inmiddels positieve ervaringen mee opgedaan.

Medezeggenschapsorganen kunnen, op zeer uiteenlopende manieren, vorm en inhoud geven aan hun regiefunctie, het werken met projectgroepen, de inzet van specialisten, het verdelen van taken, mandateren en delegeren aan tijdelijke werkverbanden.

c) Een minder gelaagde MZ-structuur, met kortere lijnen, meer onderlinge afstemming en samenwerking (zoals bijvoorbeeld bij Campina).

Dat kan, zo wijst ons onderzoek hier en daar uit, tot een grotere slagvaardigheid binnen de totale medezeggenschap leiden en een betere afstemming/interactie tussen 'strategie' en 'operatie' mits de linking-pin structuur adequaat georganiseerd wordt (vergelijk bijvoorbeeld ook de situatie bij Ahold).

d) Meer aandacht voor de interne (kwaliteits)ontwikkeling van en samenwerking binnen de medezeggenschap.

Veel van de onderzochte ondernemingen zijn hier, weliswaar voorzichtig, mee bezig. Voorbeelden zijn de diverse vormen van professionalisering (ook op het gebied van 'ontwikkelen en beoordelen'): competentieprofielen, ontwikkelgesprekken, driehoeksgesprekken zoals bij Heineken, interacties, et cetera. Eventueel met ondersteuning van een eigen HR-coördinator (zoals bij DAF).

Maar men wordt daarbij ook geconfronteerd met de nodige emoties en weerstand binnen de medezeggenschap. Het blijkt soms moeilijk om verworven posities op te geven.

De beoogde kwaliteitsslag en cultuurverandering (gericht op het bespreekbaar maken van ieders bijdrage, het verbeteren van ieders functioneren en de

onderlinge samenwerking) vragen om een geleidelijke, zorgvuldige aanpak met veel ruimte voor het zoeken naar oplossingen.  
Daarbij kan inmiddels al veel geleerd worden van 'best practices'.

e) Een betere integratie van de medezeggenschap in de bedrijfsvoering, met actieve ondersteuning vanuit HR.

In veel ondernemingen wordt geprobeerd de medezeggenschap beter aan te sluiten bij de verander(en)de organisatie en de interne bedrijfsvoering, met als doelen (en mogelijk rendement): het beter kunnen combineren van OR-werk en (loop)baan, de mogelijke koppeling aan opleidings- en developmenttrajecten, het benutten van het HR-instrumentarium, et cetera).

f) En verder (door veel respondenten genoemd in de schriftelijke enquête):

- \* een betere (digitale/interactieve) communicatie met de achterban

- \* het verder professionaliseren van de ondersteuning van de

medezeggenschap,

- via bijvoorbeeld afspraken in convenanten of het professionaliseren van het ambtelijk secretariaat (zoals bij Campina).

4. Belangrijke **condities voor het welslagen** blijken te zijn:

- \* De gezamenlijke aanpak van/verantwoordelijkheid voor de vernieuwing van directie/HR en medezeggenschap (vergelijk o.a. de drie case studies en ook het onderzoek *Maatwerk in Overleg*, 2005).

- \* De kwaliteit van de bezetting en de opstelling van de deelnemers (het belang van goede trekkers (ook 'leiders' binnen de medezeggenschap), het kunnen/durven delegeren van onderwerpen, de ruimte voor leiderschap, het onderling samenwerken, elkaar leren aanspreken, et cetera). Met name ook de opstelling van de bestuurder is hierbij doorslaggevend (vergelijk het onderzoek *De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad*, 2007).

- \* Aansluiting zoeken bij de behoeften van de medewerkers (doelgroepen): hoe als medezeggenschap daarop inspelen?

- \* De interne organisatiecultuur (de opstelling van het lager management, de leidinggevend en op de afdeling) en de ondersteuning vanuit HR.

- \* Een geleidelijke, gefaseerde aanpak: ruimte geven aan emoties, ontwikkelprocessen en mogelijke oplossingen.

5. Het **rendement** van de vernieuwingen, hoewel moeilijk concreet te maken en meetbaar, zit tot nu toe volgens de respondenten vooral in:

- \* Een verhoging van de kwaliteit, de efficiency en de slagvaardigheid van de medezeggenschap.

- \* De betere taakverdeling en aanpak.

- \* Een grotere (proces)betrokkenheid: vroeger en meer inhoudelijk bij de besluitvorming betrokken zijn.

- \* Een beter imago, meer draagvlak binnen organisatie.

Ondernemingen staan voor de opgave om het rendement van de vernieuwingen in de medezeggenschap de komende jaren meer zichtbaar te maken en te meten aan de hand van een aantal 'kritische succesfactoren'.

### **Enkele literatuurverwijzingen**

Ees H. van, Goodijk R. en A. van Witteloostuijn, Verliest medezeggenschap de aansluiting?, Ministerie SZW, Den Haag 2007

Goodijk R. en A.M. Sorge, Maat werk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen, Van Gorcum/Stichting Managementstudies, Assen 2005

Goodijk R., Herwaardering van de Rijnlandse principes, Van Gorcum, Assen 2008

Huijgen F., Bruin E. en J. Heijink, De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad, Ministerie SZW, Den Haag 2007

SER, Evenwichtig ondernemingsbestuur, Publicatienummer 08/01, Den Haag 2008

Stichting MNO, Wie is er nu eigenlijk de baas in de onderneming?, Amsterdam 2008

Stichting MNO, Visie op medezeggenschap, Amsterdam 2007

## Nawoord door het MNO

In dit rapport 'Medezeggenschap: een wereld te winnen', staan voorbeelden van organisaties die hun medezeggenschap hebben aangepast, dan wel nadenken om aanpassingen aan te brengen. In dit nawoord vergelijken we nog eens de aanleiding (zie voorwoord) en de informatie die het onderzoek heeft opgeleverd. De centrale vraag daarbij is natuurlijk of er echt een wereld te winnen is. Helpen die vernieuwingen de medezeggenschap om beter dan voorheen de gevolgen van Globalisering aan de orde te stellen? Is de medezeggenschap in staat het debat over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen succesvol te voeren? Is de medezeggenschap sterk genoeg de vinger aan de pols te houden rond verschillende Corporate Governance thema's? Denk aan de toegenomen macht van de Aandeelhouders, de positie van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (one-tier model). Is de medezeggenschap klaar om de discussie te voeren over het beloning- en inkomensbeleid van bestuurders. In dit nawoord gaan we nader in op enkele bevindingen uit het onderzoek en de relatie met de ervaringen uit de dagelijkse praktijk. Sommige onderdelen roepen vanzelfsprekend aanvullende vragen op. Hieronder staan een paar feiten op een rij al dan niet met een aanvullende vraag.

### De mogelijkheid van een one-tier model in Nederland.

Met dit kabinetsvoorstel wordt beoogd het bedrijfsleven de mogelijkheid te bieden om te kunnen kiezen uit het one-tier of two-tier bestuursmodel., zoals in Angelsaksische landen al gebruikelijk is. Deze keuzemogelijkheid zou Nederland aantrekkelijker moeten maken voor het internationale bedrijfsleven.

Voorstanders van dit model wijzen op een grotere betrokkenheid van de commissarissen bij het bedrijfsbeleid.

Er zou dan een board ontstaan waarin toezichthouders op gelijke voet komen te staan met de "executive leden". Een board waarin zij beter geïnformeerd worden, zodat belangrijke beslissingen voor de toekomst van de onderneming met meer kennis en inzicht genomen kunnen worden.

Al geruime tijd voor het uitbreken van de kredietcrisis heeft het MNO zich kritisch uitgelaten over dit voorstel. Het geeft geen enkele garantie dat processen beter verlopen, sneller verlopen of dat partijen beter worden geïnformeerd. De kredietcrisis, toch ontstaan in een land waar het Angelsaksische gedachtegoed wordt gekoesterd, heeft overduidelijk aangetoond dat die kennelijke grotere betrokkenheid en het tijdig delen van kennis en inzicht de problemen niet hebben kunnen voorkomen. De vraag of het Angelsaksisch denken en handelen niet de oorzaak is van alle ellende rond de kredietcrisis zou best gesteld mogen worden. Laten we in ieder geval proberen iets te leren van deze crisis en niet een systeem introduceren waarop we hier niet zitten te wachten, zoals overduidelijk is aangetoond. .

### Onderbenutting van wet en regelgeving

Al geruime tijd wordt er gesproken over het verschijnsel van onderbenutting van OR-bevoegdheden. Aanleiding waren twee opmerkingen bij de consultatieronden van de SER naar aanleiding van de adviesaanvraag over de verbetering van de positie van de werknemers. Het MNO heeft twee problemen met deze opmerkingen. De eerste is, dat er van enige onderbouwing geen sprake is en de

tweede dat de opmerking kennelijk wel voldoende reden was om de medezeggenschap van nieuwe (goede) wetgeving te onthouden. Het MNO sluit niet uit dat er, evenals bij andere wet en regelgeving, sprake is van onderbenutting. Echter dit wordt binnen de bij het MNO aangesloten (centrale) ondernemingsraden niet of nauwelijks herkend. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zal in het voorjaar van 2009 onderzoek laten doen naar deze onderbenutting van OR-bevoegdheden. Een onderzoek waar het MNO zijn expertise graag voor beschikbaar wil stellen. Een van de uitkomsten van zo'n onderzoek zou wel eens kunnen zijn dat huidige wet en regelgeving (of delen van) niet meer van deze tijd zijn omdat het werkterrein van de medezeggenschap zich de laatste jaren enorm aan het verbreden is. Een goed en gedegen onderzoek is daarom noodzakelijk, maar het MNO gaat er dan wel vanuit dat de uitkomsten van het onderzoek zullen worden gebruikt voor eventuele aanpassingen en nieuwe wetgeving zoals bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van het enquêterecht voor de medezeggenschap.

#### Spreekrecht voor de medezeggenschap tijdens de vergadering van aandeelhouders

Een kabinetsvoorstel voor het spreekrecht ligt momenteel bij de Raad van State voor advies. Het wetsvoorstel is nog niet beschikbaar, maar indien het advies van de SER op dit punt wordt overgenomen mag het een schamel resultaat worden genoemd. In het advies van de SER worden de meeste medezeggenschapsorganen uitgesloten van het spreekrecht. Volgens het MNO is de reikwijdte van de beschreven maatregelen zeer beperkt. Enkel en alleen spreekrecht voor (C)OR'en waarvan de meerderheid van het personeel in Nederland werkt, sluit veel ondernemingen uit. Ten aanzien van de 43 bij het MNO aangesloten ondernemingen stopt de teller bij 9. Terwijl juist bij het MNO die ondernemingen aangesloten zijn waar dit wetsvoorstel op gericht is. Het effect van dit wetsvoorstel zal, indien onveranderd ingevoerd, in de praktijk dus zwaar tegenvallen. Het MNO heeft altijd gepleit voor bredere reikwijdte van dit voorstel. De Tweede Kamer zou eigenlijk geen wetsvoorstel mogen accepteren dat slechts voor een enkeling van toepassing is. Het kan toch niet de bedoeling zijn wet en regelgeving in te voeren waarvan we op voorhand weten dat ze nauwelijks effect zullen hebben.

Het MNO zal dit punt bij leden van de Tweede kamer onder de aandacht brengen en verzoeken er voor te zorgen dat de reikwijdte van dit voorstel zo groot mogelijk wordt.

Los van de beperkte reikwijdte is er een belangrijke tweede stap, het maken van afspraken over de praktische toepassing. Welke onderwerpen vallen onder het spreekrecht en is het voor de AvA een vrijblijvende aangelegenheid aan te horen wat de medezeggenschap te melden heeft? Het MNO is voorstander van een aanpak die, qua werkwijze vergelijkbaar is met het initiatiefrecht. De (C)OR licht zijn opvattingen over bijvoorbeeld een voorgenomen overname toe in de AvA en deze is verplicht het voorstel ter stemming voor te leggen en inhoudelijk te reageren. Vrijblijvendheid van de kant van de AvA past niet in situaties waar de medezeggenschap zijn opvattingen kenbaar maakt over bijvoorbeeld het voortbestaan van de onderneming.

### Relatie tussen medezeggenschap en andere stakeholders

Uit het onderzoek 'Medezeggenschap: een wereld te winnen' blijkt onder meer dat de relatie tussen vakorganisaties en medezeggenschap nog verre van ideaal is. Zo zijn er weinig initiatieven om met enige regelmaat de gebeurtenissen binnen de onderneming onder de loep te nemen en kijken waar partijen elkaar kunnen versterken. Er blijken nog al wat blokkades te zijn en de contacten zijn incidenteel. Een oud fenomeen. Toch moeten we niet vergeten dat er ook vele situaties zijn waar de relatie goed is. Elke situatie waar de relatie te wensen over laat is er echter één te veel en moet snel worden aangepakt. Ongeacht wat de reden is, zijn en blijven de werknemers het slachtoffer van zo'n situatie. Het MNO is voorstander van een gezonde zakelijke relatie met vakorganisaties en doet daarom een beroep op alle vakorganisaties om samen met de medezeggenschap de problematiek helder in kaart te brengen en te onderzoeken welke oplossingen mogelijk zijn.

De medezeggenschap en het bestuur van de onderneming zijn partners in het overleg over het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen. In dat overleg ontstaan van tijd tot tijd spanningen. Eigenlijk vanzelfsprekend, maar niet in alle gevallen verontrustend. Aanleiding voor die spanningen is divers. Het valt het MNO op dat de laatste jaren de loketvraag vaak de reden is van deze spanningen. Met loketvraag wordt bedoeld: ben ik als medezeggenschap bij deze bestuurder aan het goede adres (loket) voor een bepaald vraagstuk. Moet ik, gelet op steeds verdergaande internationalisering, niet naar een manager (internationaal?) die wel de beslissingsbevoegdheid heeft? Medezeggenschap volgt immers zeggenschap. Spanningen die hierdoor worden veroorzaakt zijn eigenlijk niet nodig. Gezond verstand en de wil om er samen uit te komen staan garant voor een situatie waarbij de medezeggenschap de verantwoordelijke manager spreekt en de lokale bestuurder niet wordt gepasseerd. Een win-win situatie is goed voor de onderneming en goed voor de werknemers. Wellicht kan een kleine aanpassing van de Wet op de Ondernemingsraden en steun in de rug zijn (zie gevolgen voor de WOR)

De commissarissen en medezeggenschap is een ander verhaal. Als gevolg van het (versterkt) aanbevelingsrecht is er voor de medezeggenschap en de commissarissen nog al wat veranderd. We gaan hier niet in op de details van die veranderingen, maar de verwachting dat met deze structurele verandering de medezeggenschap een run op commissarissen zou nemen lijkt niet te kloppen. Dit is vreemd, omdat met deze nieuwe aanpak juist oude belemmeringen weggenomen zouden worden. Aanvankelijk ontstond de indruk dat bijna altijd een door de medezeggenschap voorgedragen commissaris zou worden benoemd. In de regel is dat ook zo, alleen lijkt het aantal door de medezeggenschap voorgedragen commissarissen niet sterk te zijn toegenomen. Voor het MNO alle reden dit binnen zijn eigen organisatie te gaan onderzoeken en bovendien als blijkt dat dit zo is willen we natuurlijk ook graag weten wat daar de reden van is.

### Gevolgen voor de WOR

In het najaar van 2009 staat de evaluatie van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) op de agenda van de Tweede Kamer. Deze toezegging is gedaan door minister Donner van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De vraag die naar

aanleiding van het onderzoek naar voren komt is of aanpassing van de WOR de in het rapport beschreven vernieuwingen in de medezeggenschap zou kunnen stimuleren of ondersteunen en zo ja welke aanpassingen zijn dan noodzakelijk. In algemene zin is het MNO van mening dat de WOR geen belemmering is voor de beschreven vernieuwingen. Naast genoemde vernieuwingen denkt het MNO wel aan een aantal suggesties voor verbetering. Hieronder een paar voorbeelden.

1. Medezeggenschappers mogen na jaren van intensieve inzet voor het goed functioneren van de onderneming, hiervan niet het slachtoffer worden. Artikel 32 geeft de mogelijkheid om ondernemingsovereenkomsten af te sluiten, maar niet op dit punt. Het MNO pleit voor aanpassing van het bewuste artikel zodat de ontwikkeling van medezeggenschap en de meerwaarde daarvan voor de onderneming kan worden geborgd via de ondernemingsovereenkomst.
2. In artikel 24 wordt de bespreking van de algemene gang van zaken genoemd. Een van de belangrijkste artikelen waar het gaat om tijdige betrokkenheid bij besluiten in voorbereiding als bedoeld in artikel 25 en 27. Deze bespreking moet ten minste twee maal per jaar in de overlegvergadering plaatsvinden. Het MNO is van mening dat gelet op de snelheid waarmee vandaag de dag veranderingen plaatsvinden het aan te bevelen is om tijdens alle overlegvergaderingen de algemene gang van zaken aan de orde te stellen en daarbij, zoals bedoeld in artikel 24 lid 1, afspraken te maken over de welke wijze waarop de ondernemingsraad bij de besluitvorming wordt betrokken. Aansluitend stelt het MNO voor het woord 'wanneer' uit de tekst te schappen. Van betrokkenheid is reeds direct sprake bij de melding. Het woord wanneer suggereert, geheel ten onrechte, dat het bestuur van de onderneming alle vrijheid heeft het moment te bepalen waarop de ondernemingsraad erbij wordt betrokken.
3. Voor ondernemingsraden en centrale ondernemingsraden is er de mogelijkheid om commissies in te stellen (artikel 15). Deze mogelijkheden kunnen worden toegepast voor het instellen van een Kern COR. Uit onder meer de casestudies blijkt dat momenteel in Nederland daarmee wordt geëxperimenteerd. Naar aanleiding van onder meer het onderzoek zien we in een aantal ondernemingen ook experimenten met projectmatig werken. Het MNO pleit voor aanpassing van de wet voor deze nieuwe vormen van medezeggenschap. Artikel 15 zou op dit punt kunnen worden gemoderniseerd.
4. In artikel 1 worden de begripsbepalingen opgesomd. Een daarvan betreft de bestuurder. Daar wordt aangegeven dat de bestuurder alleen of dan wel samen met anderen in een onderneming rechtstreeks de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding van de arbeid. De praktijk bij internationale concerns is dat besluiten vaak worden genomen op internationaal niveau, buiten het bereik van de lokale bestuurder. Naar het schijnt zijn er toch juridische mogelijkheden voor de medezeggenschap. Het MNO pleit voor verduidelijking van artikel 1 waarbij bijvoorbeeld gedacht kan worden aan een opsplitsing in een nationale bestuurder en internationale bestuurder. Verduidelijking kan voorkomen dat onnodige juridische trajecten moeten worden gestart en is in het voordeel van bestuur en medezeggenschap en dus in het belang van de onderneming.

Een alternatief is wellicht om in een ondernemingsovereenkomst aanvullende afspraken te maken waarmee bedoelde problemen worden voorkomen.

### Enquêterecht

Ten aanzien van het enquêterecht was er binnen de SER ook geen unanimititeit. De argumenten van de tegenstanders waren dezelfde als die werden gebruikt in 1988. Hieronder nog even de belangrijkste bezwaren.

- De (C)OR heeft geen eigen vermogen en hierdoor ontbreekt de mogelijkheid voor de Ondernemingskamer om een schadevergoeding op te leggen als blijkt dat de (C)OR te lichtvaardig gebruik heeft gemaakt van het enquêterecht.
- Ook de kosten voor onderzoek zijn om bovengenoemde reden niet op de (C)OR te verhalen.
- De angst dat de (C)OR te snel naar het middel van het enquêterecht grijpt.

Een deel van de SER doet er echt alles aan om het enquêterecht niet beschikbaar te stellen aan de medezeggenschap. Het is hen kennelijk ontgaan dat er tussen 1988 en 2009 iets is veranderd. Zij plaatsen zich daarmee helaas buiten de realiteit van alle dag. Een opvallende opmerking uit de bezwaren is "het lichtvaardig gebruik maken van het enquêterecht". Opvallend omdat het de SER zelf is, die in zijn ontwerpadvies aangeeft dat nog nooit een enquêteverzoeker wegens lichtvaardigheid veroordeeld is tot schadevergoeding. Maar indien de medezeggenschap het enquêterecht krijgt, is kennelijk het spreekwoordelijke hek echt van de dam en wordt verondersteld dat juist de vaak als loyaal bekend staande medezeggenschap zich te buiten gaat aan lichtvaardigheid. Voor zover echt sprake zou zijn van belemmeringen kunnen we die met een beetje creativiteit en flexibiliteit uit de weg ruimen. De huidige agenda van de medezeggenschap maakt het noodzakelijk het enquêterecht beschikbaar te stellen voor de medezeggenschap.

### Europese medezeggenschap

De verwachtingen waren in 1994 hooggespannen. Na vele jaren van overleg kwam hij er dan eindelijk, de Europese Ondernemingsraad. Na 14 jaar heeft ongeveer 60% van de EOR-plichtige bedrijven een EOR ingesteld. Dit cijfer komt uit de databasegegevens van de Europese Vakbond Instituut (EVI). Het MNO is van mening dat alleen al op het punt van de naleving een enorme verbetering te maken is. Desalniettemin hebben we, 14 jaar verder, veel ervaring opgedaan en is de herziening van de EOR-Richtlijn een feit. De plannen tot herziening van de EOR-Richtlijn zijn door het MNO uitvoerig bestudeerd en van commentaar voorzien. Een paar voorbeelden:

- Evenals in de Nederlandse situatie is het ook voor de EOR van belang geïnformeerd en geconsulteerd te worden op een zodanig tijdstip dat beïnvloeding van de besluitvorming en strategievorming nog mogelijk is. Het is jammer dat een voor Nederlandse begrippen zo vanzelfsprekende voorwaarde via juridische inspanning moet worden gerealiseerd (uitspraak Hof van Beroep in Versailles in de zaak Renault-Vilvoorde). Desalniettemin



is dit een belangrijke stap in de goede richting, jammer dat de rechter dit moet regelen.

- Omdat de rechten van de EOR geen inbreuk mogen maken op de rechten van de nationale medezeggenschap, heeft de Nederlandse wetgever geen definitie opgenomen over het adviesrecht in de WEOR. Het MNO vindt dat informatie en consultatie niet alleen tijdig en passend dient te zijn, maar, conform het Nederlandse model, ook nog de besluitvorming moet kunnen beïnvloeden. Een mogelijkheid is om naast de juridische gevolgen van het niet tijdig starten van het informatie- en consultatietraject, ook een verplichting in te bouwen die er voor zorgt dat de concerndirectie inhoudelijk reageert op initiatieven/adviezen van de EOR en motiveert wanneer hij afwijkt van dat advies en dit uiteraard binnen een bepaalde termijn.
- Het is wellicht goed om te kijken naar ervaringen van anderen. De afgelopen veertien jaar (vanaf de invoering van de richtlijn) is veel ervaring (positief en negatief) opgedaan. Het zou een stimulans voor veel bedrijven kunnen zijn te leren van deze ervaringen. In het bijzonder zijn in dit verband de best-practices zeer de moeite waard. Een Nederlandse suggestie zou kunnen zijn: een onafhankelijk ambassadeursnetwerk op Europees niveau. Het MNO heeft aangegeven graag zijn medewerking te willen verlenen aan uitwisseling van best-practices.
- Het MNO ziet het als een enorme uitdaging om meer dan nu het geval is de materiedeskundigheid van werknemers te linken aan de kennis van het concernmanagement en eventueel (externe) deskundigen. Op die manier ontstaan bouwstenen voor moderne organisatieontwikkeling. De werknemers-vertegenwoordigers binnen de EOR kunnen daarbij als kennismakelaars een belangrijke rol spelen. Veertien jaar nadat de richtlijn door de Europese Unie werd aangenomen mogen we toch vaststellen dat de eerste fase van een ontwikkelingsproces is afgesloten en dat we nu voortvarend dit instituut gaan uitbouwen tot een orgaan dat de thema's anno 2009 wil en kan behandelen.

Inmiddels is het traject op Europees niveau afgerond. Op 16 december 2008 heeft het Europese parlement ingestemd met de herziening van de EOR Richtlijn en op 17 december 2008 ging ook de Raad van de Europese Unie akkoord. Een belangrijke verbetering is de vernieuwde definitie van informatie en raadpleging. Een andere belangrijke verbetering is dat een kwestie onder de herziene richtlijn transnationaal is, als de besluitvorming in één land plaatsvindt en betrekking heeft op een vestiging in een ander land. Het proces van herziening heeft weliswaar erg lang geduurd en daarmee gaan de verberingen in kleine stapjes, maar elke stap is er één.

#### Hand in eigen boezem

Het is goed om ook eens de hand in eigen boezem te steken. Waar kan de medezeggenschap echt beter en ligt de bal enkel en alleen bij die medezeggenschap. Een paar voorbeelden.

Medezeggenschappers hebben nog al eens teveel de neiging zich te laten leiden door wet en regelgeving. Staat het niet in de Wet op de Ondernemingsraden,

dan is het geen onderwerp voor de medezeggenschap. De vraag die daarbij gesteld kan worden is waarom niet? Waarom moeten alle acties vanuit de medezeggenschap zijn gebaseerd op bestaande wet en regelgeving? Op het gevaar af dat weer iemand opstaat en roept over onderbenutting van OR bevoegdheden, wagen we het er toch maar op. Het mag ook anders. Initiatieven van de medezeggenschap hoeven niet altijd gebaseerd te zijn op bestaande wet en regelgeving. Wellicht is dit voor sommige medezeggenschappers en bestuurders nog onwennig, maar het is niet verboden. Denk daarbij aan ongevraagde adviezen of initiatiefvoorstellen op basis van gedegen onderzoek in nauwe samenwerking met de achterban. Waarom proberen we het niet eens een keer?

We praten veel over competenties, de kwaliteit van het team en de kwaliteit van individuele OR leden. Het is nog steeds een uiterst gevoelig onderwerp, al lijken wij voorzichtig de weg van acceptatie ingeslagen te zijn en zijn vele medezeggenschapsorganisaties bereid het onderwerp aan de orde te stellen. Op zich al een hele stap vooruit. Desalniettemin komt het nog regelmatig voor dat medezeggenschappers roepen dat *OR-werk ook werk is*. Klopt, alleen als we het dan ook echt als werk willen gaan bekijken, met functieprofielen, persoonlijke ontwikkelingsplannen etc. dan worden de wenkbrauwen gefronst. We praten feitelijk alleen over *OR-werk is werk* als we willen aantonen dat de faciliteiten onvoldoende zijn. Verder niet. Faciliteiten moeten goed in orde zijn, laat daarover geen misverstand ontstaan. Wel rijst de vraag waarom er niet meer energie wordt gestoken in de verdere ontwikkeling van medezeggenschap op een bredere schaal. Voor de goede orde met verdere ontwikkeling wordt niet bedoeld dat een OR alleen mag bestaan uit mensen met minimaal een HBO opleiding. Het gaat er om dat mensen die binnen de medezeggenschap functioneren, inzicht hebben en inzet tonen. De vragen die momenteel aan de medezeggenschap worden voorgelegd (zie voorwoord), respectievelijk die de medezeggenschap zichzelf, gelet op haar positie zou moeten stellen, vragen om een structurele aanpak waar het gaat om ontwikkeling.

Waarom melden zich zo weinig jongeren voor de medezeggenschap, terwijl het een bijzondere ervaring voor hun verdere carrière zou kunnen betekenen? Een vraag die veel medezeggenschapsorganen bezig houdt. Evenals de vraag waarom zitten er zo weinig vrouwen in de medezeggenschap. We kunnen natuurlijk gemakkelijk zeggen dat het aan de vrouwen en de jongeren zelf ligt, maar als we eerlijk zijn, moeten we constateren dat het aan de medezeggenschap zelf ligt en aan niemand anders. Dit roept natuurlijk wel een paar vragen op zoals: waar zit dat probleem dan precies en als we daar achter zijn wat gaan we er aan doen? Dat we het probleem kunnen oplossen door beter te gaan communiceren gelooft niemand meer. Grote ondernemingen (zoals MNO-bedrijven) hebben immers in een aantal gevallen zelfs hun PR-afdeling ingeschakeld. Allemaal vakmensen, maar helaas op een paar schapen die over de dam kwamen na was er nauwelijks succes. Wij als MNO zijn bereid, eventueel samen met andere stakeholders, na te denken over de aanpak van dit probleem.

Het vraagt nogal wat om de hand in eigen boezem te durven te steken, maar het is wel een essentiële voorwaarde om tot de gewenste vernieuwing te komen en de medezeggenschap in staat te stellen de vraagstukken te behandelen anno 2009 en verder.

## **bijlage 1**

### **Vragenlijst over het rendement van de vernieuwingen binnen de medezeggenschap.**

#### **1. Algemene gegevens:**

- \* Bedrijfstak: .....
  
- \* Typering medezeggenschapsstructuur binnen de onderneming: COR – GOR – OR – OC (welke organen?) .....
  
- \* Omvang van het centrale overlegorgaan/COR: ... leden
  
- \* Welke functie heeft de overlegpartner/bestuurder van de COR: .....
  
- \* Welke vormen van overleg/afstemming zijn er tussen de COR en de (G)OR-en?  
.....  
.....  
.....

#### **2. Wat zijn de belangrijkste redenen om binnen uw onderneming te zoeken naar verbeteringen/vernieuwingen in de medezeggenschap? (Kruis de belangrijkste redenen aan)**

- .. Het negatieve imago van de medezeggenschap
- .. De afnemende belangstelling voor de medezeggenschap
- .. De onevenredige samenstelling (gebrek aan afspiegeling, representativiteit)
- .. De onvoldoende kwaliteit van de medezeggenschap
- .. De afwachtende houding van de medezeggenschap (gebrek aan initiatief)
- .. Onvoldoende invulling kunnen geven aan de strategische rol
- .. Medezeggenschap sluit niet meer aan bij de veranderende organisatie
- .. Medezeggenschap is niet flexibel genoeg

- .. Management neemt de medezeggenschap onvoldoende serieus
- .. Medezeggenschap heeft onvoldoende positie in 'het netwerk'
- .. Andere reden: .....

**3. Welke verbeteringen/vernieuwingen worden op dit moment al in uw medezeggenschapsstructuur uitgeprobeerd/doorgevoerd? (kruis die verbeteringen/vernieuwingen aan en licht ze toe)**

**.. Veranderingen in COR/GOR/OR/OC-constructie.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

**.. Werken met een kleine(re) kern-COR of kern-OR.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

**.. Nieuwe vormgeving van het strategisch debat.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

**.. Een projectmatige aanpak.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

**.. Vernieuwingen in de relatie tussen COR en (G)OR-en.**

Welke veranderingen:

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Betrekken van niet-OR leden/andere deskundigen bij de medezeggenschap.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Benutten van contacten met andere ‘partijen’ (het netwerk).**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Gebruik maken van nieuwe vormen van participatie van onderop.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel / wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Andere vernieuwingen in de medezeggenschapsstructuur.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

**4. Welke verbeteringen/vernieuwingen worden op dit moment al in uw overlegcultuur uitgeprobeerd/doorgevoerd? (kruis die verbeteringen/vernieuwingen aan en licht ze toe)**

“ **Vormen van interne kwaliteitsverbetering.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Werken aan imago van en belangstelling voor medezeggenschap.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Betere afspiegeling van het personeelsbestand (representativiteit).**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Vormen van ontwikkeling en beoordeling binnen de medezeggenschap.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Verandering leiderschap binnen de medezeggenschap (leidinggeven, delegeren, mandateren en dergelijke).**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?; wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Koppeling van medezeggenschap aan loopbaanontwikkeling.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Verandering opstelling van de leidinggevenden binnen de onderneming ten aanzien van de medezeggenschap.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Andere vernieuwingen in de overlegcultuur.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

**5. Welke vormen van ondersteuning krijgt de medezeggenschap bij deze verbeteringen/vernieuwingen? (kruis die ondersteuning aan en licht ze toe)**

“ **Meer faciliteiten (tijd/ruimte, ambtelijke ondersteuning, opleidingen, externe deskundigheid en dergelijke).**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Afspraken in een convenant.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Intentieverklaring van de directie**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Ondersteuning vanuit P&O/HR.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

“ **Andere vormen van ondersteuning.**

Welke veranderingen: .....

Waarom (met welk doel?, wat bereiken?): .....

Resultaat tot nu toe (wat levert het op?): .....

**6. Zijn er nog andere belangrijke ontwikkelingen die u wilt noemen?**



## Bijlage 2

**Branche-indeling: d.d. 31 december 2008**

\* PCOBB (Platform Centraal Overleg Bouwondernemingen en Baggerbedrijven)

<b>TELE COM-MUNICATIE</b>	<b>BOUW</b>	<b>DETAILHANDEL</b>	<b>TRANSPORT</b>	<b>FINANCIËLE INSTELLINGEN</b>
KPN	BAM Groep	Macintosh	KLM	ABN AMRO Bank
	Strukton Groep *	Ahold	TNT	AEGON
	Boskalis *	Maxeda	DHL	Rabobank
	TBI Holdings *		NS	Fortis
	Van Oord *			ING Groep
	Heijmans *			Achmea
	Volker Wessels Stevin *			
	Dura Vermeer Groep *			
<b>ELECTRONICA</b>	<b>DIENSTEN</b>	<b>OLIE</b>	<b>CHEMIE/ FARMACIE</b>	<b>MEDIA</b>
Siemens	Randstad	Shell/SNG	DSM	Reed Elsevier
ASML		ExxonMobil	Akzo Nobel	Wolters Kluwer
Philips			Solvay	The Nielsen Company
Océ			Organon BioSciences	
<b>ENGINEERING</b>	<b>METAAL</b>	<b>VOEDING</b>		
Honeywell	CORUS	Heineken		
Imtech	DAF	Unilever		
Thales		Douwe Egberts		
IBM		Campina		
Stork				
Arcadis				
Grontmij				