

## MNO onderzoek "Medezeggenschap een wereld te winnen"

Mathi Bouts

### 1. De Stichting MNO

Het MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (verder: MNO) kent 52 leden uit 13 branches en heeft als doelstelling het bevorderen van professionele medezeggenschap bij deze COR-en. Bij het MNO gaat het om vertegenwoordigers van (centrale) ondernemingsraden van een vijftigtal grote internationale concerns, actief in verschillende branches<sup>1</sup>. Er werken meer dan 635.000 mensen in Nederland en ruim 4,3 miljoen in het buitenland. Wij zijn in de jaren '80 ontstaan om te praten over wijzigingen in de Wet op de Ondernemingsraden en te leren van elkaars ervaringen. Dat is ook zo gebleven. Het MNO is een professionele netwerkorganisatie bestaand uit gekozen medezeggenschapsprofessionals gericht op samenwerking en kennisdeling<sup>2</sup>. De MNO-deelnemers komen elk kwartaal bijeen, bij een van de deelnemende ondernemingsraden. Het MNO organiseert daarnaast jaarlijks een congres, veelal gebaseerd op eigen onderzoek.

Per 1 januari 2006 is het MNO een officiële stichting om nog professioneler te kunnen werken en gemakkelijker financiering voor onderzoek te regelen. We beseften dat medezeggenschap niet alleen vormgegeven wordt binnen de ondernemingen, maar ook sterk beïnvloed wordt door de buitenwacht. De overheid als regel- en wetgever, de politieke partijen, de SER, werkgevers en werknemersorganisaties bepalen mede de omstandigheden en voorwaarden waaronder de medezeggenschap werkt. Daarom neemt het MNO ook deel aan maatschappelijke discussies en brengt gevraagd en ongevraagd advies uit en deelt informatie met derden.

### 2. Aanleiding onderzoek 'Medezeggenschap een wereld te winnen'

In 2009 heeft het MNO onderzoek gedaan naar vernieuwingen binnen de medezeggenschap. Uit de concernrapportages, waarin de ondernemingsraden hun collega deelnemers in het MNO overleg elk kwartaal informeren bleek dat er bij een groot aantal deelnemers gezocht werd naar andere overlegvormen, in de vorm van pilots dan wel concrete verbeteracties. Het MNO wilde graag in beeld brengen welke veranderingen zich voltrokken en welke resultaten dat opleverde.

Deze vraagstelling kwam niet uit de lucht vallen en sloot nauw aan bij de actualiteit. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid had destijds van de SER net antwoord gekregen op zijn de adviesaanvraag of 'de positie van werknemers in ondernemingen versterking behoeft'<sup>3</sup>. De vraag was of met name de positie van de werknemers nog wel tred hield de invloed van de aandeelhouders en of er nog wel sprake was van een evenwichtige verhouding. Het antwoord van de SER op de adviesaanvraag van de minister werd verwoord in het advies 'Evenwichtig ondernemingsbestuur'<sup>4</sup>. Het luidde enigszins teleurstellend dat er thans geen aanleiding was voor herziening van de Nederlandse medezeggenschapsregelingen.

Een verbetering van de positie voor ondernemingsraden zou dus niet komen uit een wetswijziging. Die verbetering zou dus vooral gezocht moeten worden in het beter benutten van de bestaande (strategische) mogelijkheden en het realiseren van kwaliteitsverbetering. Daarop richtte zich dan ook het MNO-onderzoek.

### 3. Onderzoeksopzet

Het onderzoek moest antwoord geven op de vragen:

<sup>1</sup> De branches vertegenwoordigd in het MNO: chemie, financiële instellingen, transport, telecommunicatie, detailhandel, elektronica, diensten olie, media, engineering, metaal voeding energie. Zie ook [www.stichting-mno.nl](http://www.stichting-mno.nl)

<sup>2</sup> Ter vergelijking tussen de 50 en 80 procent van de werkgevers aangesloten zijn bij een werkgeversorganisatie. De organisatiegraad van de vakbonden is de afgelopen jaren gezakt naar tussen van 25 naar 20 procent! De werknemersvertegenwoordigers lopen in hun organisatiegraad daarin dus ver achter.

<sup>3</sup> Minister Donner SZW 'Versterken positie werknemers' 19 juni 2007

<sup>4</sup> SER Advies 'Evenwichtig Ondernemingsbestuur' 15 februari 2008

- 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)?
- Welke resultaten zijn inmiddels zichtbaar en wat is het rendement daarvan?

De opzet van het onderzoek bestond uit drie delen:

- Een schriftelijke enquête onder de deelnemers van het MNO;
- Een drietal casestudies op basis van de resultaten van de enquête, om meer inzicht te krijgen in enkele 'practices' en de resultaten/leerpunten daarvan;
- Een analyse van de onderzoeksresultaten, geplaatst in het kader van actuele ontwikkelingen.

Onderzoeker Rienk Goodijk<sup>5</sup> was gevraagd het MNO te ondersteunen bij de uitvoering van het onderzoek, in een rapport de resultaten te analyseren en aanbevelingen en suggesties te doen voor mogelijke vervolgacties.

#### 4. De resultaten

De schriftelijke enquête is door 70% van de MNO<sup>6</sup> deelnemers geretourneerd. Het rapport 'Medezeggenschap een wereld te winnen'<sup>7</sup> werd gebruikt als input voor het MNO-Congres in januari 2009.

##### 4.1. Redenen tot vernieuwingen of verbeteringen

Als belangrijkste reden (zie ook tabel (i)) om te komen tot vernieuwingen wordt genoemd het vergroten van het 'animo' voor de medezeggenschap. De ondervraagde MNO-deelnemers zien een teruglopende belangstelling. Ook ervaren zij de bekendheid met of zichtbaarheid van de medezeggenschap binnen de onderneming voor verbetering vatbaar. Deze beide redenen hangen waarschijnlijk nauw samen.

Als tweede reden om tot vernieuwing te komen zijn de veranderingen in de organisatiestructuur. Genoemd worden de verdere, internationalisering van de ondernemingen, vormen van (de-)centralisatie, een gewijzigde organisatieopbouw en een veranderend personeelsbestand. De medezeggenschap wil aansluiten op besluitvorming binnen de onderneming conform 'medezeggenschap volgt zeggenschap', maar er is moeite met het volgen van de besluitvormingsprocessen in die nieuwe organisatiestructuur.

	Redenen vernieuwingen of verbeteringen Mz <sup>8</sup>	%
1	Afnemende belangstelling voor Mz	60%
2	Aansluitingsproblemen van Mz op de organisatie	53%
3	Bepaalde strategische rol	43%
4	Onvoldoende kwaliteit Mz	31%
4	Onevenredige samenstelling Mz	31%

Tabel (i) Redenen

Ook wordt aangegeven beter body te willen geven aan het centraal overleg op concernniveau om de 'strategische rol' van de medezeggenschap beter in te kunnen vullen. Dat stelt eisen ten aanzien van de kwaliteit, maar ook de noodzakelijke effectiviteit en efficiency. Onvoldoende kwaliteit binnen de medezeggenschap wordt ook genoemd als reden tot vernieuwingen of verbeteringen. De bevroegde MNO deelnemers merken ook op dat het de medezeggenschap aan 'slagvaardigheid' en representativiteit en daarmee aan draagvlak ontbreekt. In veel van de onderzochte ondernemingen spelen deze redenen een rol

<sup>5</sup> Hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen en Senior-onderzoeker/consultant GITP.

<sup>6</sup> Destijds bestond het MNO nog uit 43 deelnemers.

<sup>7</sup> Het hele onderzoeksrapport is te downloaden op de MNO website [www.stichting-mno.nl](http://www.stichting-mno.nl).

<sup>8</sup> Mz staat voor Medezeggenschap

bij het zoeken naar vernieuwingen. Opmerkelijk is dat maar twee ondernemingsraden aangeven geen behoefte te hebben aan veranderingen 'omdat de medezeggenschap goed functioneert'.

#### 4.2. Hoe is vormgeven aan de vernieuwing in de medezeggenschap?

##### Netwerken

De ondernemingsraden zoeken versterking van hun positie in het strategisch overleg op ondernemingsniveau. Ze willen het strategisch spel (nog) beter spelen. Zeker onze COR-en, die op afstand staan van de strategievormers, omdat de zeggenschap naar het buitenland is verplaatst of besluitvorming op een centraal niveau plaatsvindt, waarop de OR niet aangesloten is, begrijpelijk en belangrijk. Ondernemingsraden proberen dit te verbeteren door meer te 'netwerken' en het beter benutten van hun informele contacten. Hier mee krijgen ze beter toegang tot informatie en kan de invloed worden vergroot. Genoemd worden de contacten en (informele) informatie-uitwisseling met bijvoorbeeld divisie- en groepsdirecteuren, toezichthouders maar ook de vakbonden. Met een duidelijke, eigen positiebepaling wordt de medezeggenschap ook beter zichtbaar als gesprekspartner.

##### Andere werkvormen

Ondernemingsraden proberen ook vernieuwingen te realiseren door andere werkvormen te kiezen. Genoemd worden het werken met commissies, (tijdelijke) projectteams, kennisgroepen en divers samengestelde werkgroepen, al dan niet onder regie van een kernteam. Daar waar het ontbreekt aan kennis, externe en interne deskundigheid wordt ook ondersteunende menskracht gezocht. Daarbij is er ook de inzet van anderen, niet-OR leden en specialisten van binnen de onderneming. Direct positief neveneffect hiervan is een grotere betrokkenheid vanaf de werkvloer.

	Vormen vernieuwing Mz structuur	%
1	De inzet van 'andere' deskundigen/betrokkenen	53%
2	Meer projectmatig werken	43%
3	Versterking strategisch netwerk	30%
4	Verplating' van Mz-structuur	20%
5	Regierol van Mz, kernteam	17%

Tabel (ii) Vormen vernieuwing medezeggenschapsstructuur

##### Aanpassingen in de medezeggenschapsstructuur

Om tot een grotere slagvaardigheid te komen, en een betere afstemming en interactie tussen 'strategisch niveau' en 'operationeel niveau', worden minder gelaagde MZ-structuren geïntroduceerd (verplating). Het merendeel van de respondenten kent inmiddels een tweelagen systeem van een centrale- of groepsondernemingsraad met daar onder ondernemingsraden of onderdeelcommissies. Hierdoor ontstaan kortere lijnen, meer onderlinge afstemming en een betere samenwerking. Ook het terugbrengen van het aantal (centrale of groeps-) ondernemingsraadsleden door het invoeren van kernteams of een kern-ondernemingsraad wordt genoemd. Daar omheen worden dan ter ondersteuning andere vormen zoals nieuwe overlegplatforms en projectgroepen gevormd.

##### Aandacht voor de (kwaliteits-)ontwikkeling

Bij de deelnemende ondernemingsraden is er ook meer aandacht voor de interne (kwaliteits)ontwikkeling. Een aantal waren hier al, proefsgewijs, mee bezig. De voorbeelden van professionalisering die genoemd worden zijn divers<sup>9</sup>. In dit domein wordt ook het beoordelen van OR-leden op hun bijdrage genoemd, maar dan wel als ontwikkelingstool. Binnen het thema 'beoordelen en ontwikkelen' worden onder andere genoemd 180/360 graden feedback, feedbacksessies, het introduceren van beoordelingsprocedures en – formulieren. In het kader van ontwikkelen wordt gesproken over van het creëren van ontwikkel- en

<sup>9</sup> Hoewel mogelijk niet helemaal passend in dit kader: versterking van de ambtelijke ondersteuning of het secretariaat van de medezeggenschap draagt ook bij aan een kwaliteitsverbetering en professionalisering.

competentietrajecten al dan niet op basis van een persoonlijke ontwikkelingsplannen (pop) of driehoeksgesprekken<sup>10</sup>.

#### *Aandacht voor de aansluiting op de bedrijfsvoering*

Aansluitend bij het kwalitatief ontwikkelen van de OR-leden zijn initiatieven om tot betere integratie van de medezeggenschap in de bedrijfsvoering te komen. Hierbij wordt geprobeerd het OR-werk en de individuele (loop)baan beter op elkaar te laten aansluiten door bijvoorbeeld de koppeling aan opleidings- en development trajecten. Genoemd worden het opnemen van de medezeggenschapopleidingen in het cv<sup>11</sup> en daarmee het personeelsdossier en het actief ondersteunen (veelal door de Human Resource afdeling) van de terugkeer van oud-medezeggenschappers naar de eigen werksituatie. Omdat leidinggevend van medezeggenschappers zeggen vaak last te hebben van de afwezigheid van hun medewerkers door het lidmaatschap van de OR, en dit tot benadeling kan leiden, noemen een aantal respondenten ook het verbeteren van begrip bij leidinggevend.

#### *Communicatie*

Door verplattung van de medezeggenschapsstructuur en het ontstaan van kortere lijnen verbetert de interne afstemming en communicatie. Een betere procesbewaking door het werken in projectgroepen en met kernteams draagt daar aan bij. Maar nadrukkelijk wordt ook gezocht naar het verbeteren van de relatie met de achterban. Het betrekken van kennis en expertise vanaf de werkvloer in de diverse werkgroepen, netwerk en/of kennisgroepen is daar een vorm van, maar ook digitale middelen zoals een website/intranet en email worden ingezet. Een betere communicatie ontstaat ook door het formuleren van een eigen PR-beleid.

#### *4.3. Het rendement*

Hoewel het niet altijd meetbaar is, zat het rendement van de vernieuwingen vooral in:

- Een verhoging van de kwaliteit, de efficiency en de slagvaardigheid;
- De betere taakverdeling en aanpak;
- Een grotere (proces)betrokkenheid: eerder en meer inhoudelijk bij besluitvorming betrokken;
- Een beter imago en meer draagvlak in de organisatie;

Concreet worden als voorbeelden genoemd dat:

- er genoeg of zelfs extra kandidaten kwamen;
- de vertegenwoordiging en herkenbaarheid van de medezeggenschap is vergroot;
- de respons op enquêtes is verhoogd;
- het groepsproces is verbeterd;
- er een professionelere uitstraling is.

Deze resultaten stemmen hoopvol.

#### *4.4. Conditie*

Uit het onderzoek, en met name de case-studies kwamen ook randvoorwaarden naar voren die de vernieuwingen kunnen beïnvloeden.

- Er moet sprake zijn van een gezamenlijke aanpak en verantwoordelijkheid voor de vernieuwing vanuit de medezeggenschap én het management (directie/HR). Beide moeten een verbetering wenselijk achten en ondersteunen.
- Daarnaast is de kwaliteit van de bezetting en de opstelling van de deelnemers belangrijk. Er moeten goede trekkers zijn en ruimte zijn voor leiderschap (ook 'leiders' binnen de medezeggenschap). De betrokkenen moeten kunnen/durven delegeren, onderling kunnen

<sup>10</sup> Driehoeksgesprek is een periodiek een voortgangs/ontwikkelgesprek tussen het OR-lid, de betreffende leidinggevende, een HR-adviseur en, indien gewenst, de voorzitter van de OR. Vanuit de gedachte dat de kwalitatieve invulling van het OR-werk zich onttrekt aan de waarneming van de directe leidinggevende, komen in de gesprekken de (loopbaan)ontwikkeling van het OR-lid, de eventuele knelpunten, (het nakomen van) de afspraken, een eventuele terugkeer ('reïntegratie') in het werk aan de orde.

<sup>11</sup> cv staat voor curriculum vitae een document waarin iemand een samenvatting van zijn leven geeft, met name wat betreft behaalde diploma's en werkervaring (wikipedia).

samenwerken, elkaar leren aanspreken, et cetera. Met name de opstelling van de bestuurder wordt als doorslaggevend genoemd<sup>12</sup>.

- Er moet ook aangesloten worden bij de behoeften van de medewerkers (doelgroepen). Voor het welslagen is ook de interne organisatiecultuur (de opstelling van het lager management, de leidinggevers op de afdeling) en de ondersteuning vanuit Human Resources afdeling belangrijk.
- Verder wordt gepleit voor een geleidelijke, gefaseerde aanpak om ruimte te geven aan emoties, de ontwikkelprocessen en om mogelijke oplossingen een kans te geven.

### 5. Nabeschuiving

Het onderzoek heeft een dwarsdoorsnede gegeven in de zoektocht binnen het MNO naar mogelijke vernieuwingen van medezeggenschap. Het onderzoek geeft een gevarieerd beeld van ingezette verbeteracties. Er wordt geconcludeerd dat er hooguit sprake is van een aantal trends, enkele zichtbare ontwikkellijnen (zoals het versterken van de netwerkpositie, het meer projectmatig werken, het betrekken van interne en externe deskundigen en interne kwaliteitsverbeteringen), maar dat er geen blauwdruk van vernieuwing en/of verbetering is ontstaan. Het onderzoek vond plaats in 2009. Inmiddels zijn we al een paar jaar verder. Wat is de huidige stand van zaken?

#### 5.1. Wijzigingen?

Laten we daarvoor terugkijken naar de top drie van de redenen voor vernieuwing uit tabel (i): 1. Afnemende belangstelling voor de medezeggenschap; 2. Aansluitingsproblemen van de medezeggenschap op de organisatie en 3. De beperkte strategische rol van de medezeggenschap. Zijn die redenen nog even duidelijk aanwezig?

De belangrijkste reden was de afnemende belangstelling voor de medezeggenschap. Helaas is daarin niet veel veranderd. De aangesloten ondernemingsraden moeten al hun creativiteit inzetten om bij verkiezingen over voldoende kandidaten te beschikken. Een klassiek én een 'eigentijds' knelpunt zijn daaraan mede schuldig: *tijdbesteding* en *individualisering*. Door het combineren van OR-werk en het eigen werk ontstaat nog steeds druk op zowel de medezeggenschapsactiviteiten als de loopbaan. Dat maakt medezeggenschap niet aantrekkelijker.

Individualisering is een ontwikkeling die al langer speelt. Het beïnvloedt echter de bereidheid om aan collectieve belangenbehartiging via de medezeggenschap deel te nemen. Direct gevolg daarvan is de afkalkende rol en invloed van de vakbonden en de afnemende aanwezigheid van vakbonden binnen de bedrijven<sup>13</sup>. Voorheen stonden zij niet alleen garant voor gedragen OR-kandidaten uit hun gelederen, maar zorgden ook voor een actieve ondersteuning als begeleiding en scholing. Daarnaast worden vakbonden en een ondernemingsraad, en een helaas soms ook letterlijk vanwege de leeftijdsopbouw, als verouderde instituten gezien.

Ook met betrekking tot de tweede reden tot verandering, de aansluiting van de medezeggenschap op de organisatie is niet veel veranderd. De concerns maken een vrijwel onafgebroken proces van overnames, fusies, reorganisaties, outsourcing, offshoring en internationalisering, naamswijziging door. Deze processen vinden vaak in een hoog tempo plaats en gaan met ingrijpende gevolgen voor mens én organisatie gepaard. De lange periode van laagconjunctuur die al vanaf 2009 voortduurt, intensificeert en versterkt deze processen.

Reorganisaties leiden niet zelden tot wijzigingen in de zeggenschapsstructuur. Om als medezeggenschap de adviestaak naar behoren te kunnen uitvoeren en als medezeggenschap nog met de juiste zeggenschap in gesprek te blijven, dwingen deze organisatiewijzigingen tot aanpassingen in de medezeggenschapsstructuur. Een bijzondere vorm waarbij de medezeggenschap de aansluiting op de

<sup>12</sup> Uit het onderzoek 'Moed en vertrouwen' Jan Heijnk 2012 in opdracht van CNV Vakmensen en de Nederlandse Vereniging voor medezeggenschap, bleek nog een keer aan dat de effectiviteit van ondernemingsraad grotendeels bepaald wordt de houding en gedrag van de bestuurder en zijn directe omgeving zoals collega directeurs, staf, HR ect..

<sup>13</sup> Uit het congresonderzoek 2013 zegt 60% van de MNO deelnemers dat de medewerkers zich tegenwoordig minder betrokken voelen bij de vakbonden, weerspiegeld in een lage gemiddelde organisatiegraad van 23%.

organisatie verliest, is het verplaatst van de zeggenschap naar het buitenland of door het verleggen van de besluitvorming naar een centraal niveau. Hierdoor ontstaat letterlijk een afstand tot de besluitvormers. In deze gevallen heeft de medezeggenschap een beperkte rol rond strategische vraagstukken, de als derde aangegeven reden tot verbeteringen en veranderingen. Ook deze reden is nog steeds herkenbaar.

Voor het MNO is de medezeggenschap een strategische partner van de bedrijfsleiding. De basis voor die strategische betrokkenheid van de medezeggenschap ligt in de duale taak die de WOR de ondernemingsraad geeft. De ondernemingsraad is de *'vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen'* om overleg mee te voeren *'in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen'*<sup>14</sup>. In de ondernemingsstrategie komt de toekomst van zowel bedrijf als medewerker bij elkaar. De medezeggenschap moet zich daarom ook bezighouden met de strategie van de onderneming.

Toch blijkt uit eigen onderzoek<sup>15</sup> dat de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de bedrijfsstrategie niet voor alle deelnemers aan het MNO vanzelfsprekend is. Reden is vaak werkdruk, maar soms krijgt de medezeggenschap geen toegang tot de bedrijfsstrategie of wordt de strategie op een ander niveau bepaald, b.v. buiten Nederland. Maar ook ontbreekt het soms aan voldoende kennis om de discussie op strategisch niveau te kunnen voeren en sluit dit aan bij de vierde genoemde reden tot verbetering en verandering: onvoldoende kwaliteit. Kortom, ook de behoefte om het strategische netwerk te versterken en meer invloed te krijgen op de strategische besluitvorming lijkt onverminderd aanwezig.

### 5.2. Andere vernieuwingen?

Onze medezeggenschappers bouwen nog steeds hun netwerk uit en laten zich door dat netwerk ook beïnvloeden. Daarvoor wordt extern en intern deskundigheid gezocht. Maar ook wordt steun bij de toezichthoudende commissarissen gezocht. Dat steun zoeken en kennis ophalen past ook goed in het vergroten van de strategische rol. Van een Raad van Commissarissen wordt immers verwacht dat deze instemt met de strategische plannen van een onderneming; is daar dus goed van op de hoogte. Commissarissen zijn als toezichthouders bovendien verantwoordelijk voor een belangenafweging van alle belanghebbenden (de stakeholders, waarvan het personeel er ook één is) ten behoeve van de continuïteit en een lange termijn waarde creatie<sup>16</sup>. Voor de ondernemingsraden, maar ook voor de Raad van Commissarissen, kunnen daarom goede, wederzijdse formele en informele contacten leiden tot een verrijking in het delen van kennis en ervaring<sup>17</sup>.

We zien dan ook dat de MNO-deelnemers met een Raad van Commissarissen, niet alleen blijven gebruik maken van hun wettelijk recht tot voordracht<sup>18</sup>, maar ook de banden aanhalen met de raad van commissarissen. Een breed scala aan strategisch belangrijke onderwerpen komt aan bod in het netwerk van de ondernemingsraad: sociaal beleid, reorganisaties, outsourcing/offshoring, fusies/overnames en marktontwikkelingen<sup>19</sup>. In dat netwerk wordt nu ook vaker genoemd de Europese ondernemingsraad als belangrijke netwerkpartner.

Om de strategische rol te vergroten is aandacht voor de kwaliteit wenselijk. In het onderzoek viel op dat daarbij niet de trainingsbureaus genoemd werden; zij kunnen daarin een belangrijke bijdrage leveren. Zorgelijk is dan wel te moeten constateren dat de trainingsbureaus moeilijke tijden doormaken. Ook sommige deelnemers aan het MNO maken melding van een discussie met hun bedrijfsleiding over hun opleidingsbudget voor de medezeggenschap.

Omdat strategisch denken lange termijn denken is, en dat niet alleen voor de medezeggenschap, soms gedreven door de waan van de dag lastig lijkt, zijn er scenarioworkshops en -trainingen speciaal voor de

<sup>14</sup> WOR art. 2.

<sup>15</sup> Resultaat onderzoek *'Verbinden van belangen in onzekerheid is een strategische keuze.'* 2013

<sup>16</sup> aldus de Corporate Governance Code

<sup>17</sup> Stichting MNO white paper *'Naar nieuw omgangsvormen. Voor raad van commissarissen en medezeggenschap'* november 2012

<sup>18</sup> De Ondernemingsraad heeft voordrachtsrecht op 1/3 van de Raad van Commissarissen Burgerlijk Wetboek (artikel 2:158 lid 6).

<sup>19</sup> Zie voetnoot 15

medezeggenschap ontwikkeld. Scenariotrainingen helpen de medezeggenschap te focussen op de langere termijn en hoe veranderingen te signaleren en hoe daarop succesvol te anticiperen. Scenario-denken is weliswaar niet nieuw, maar als gespecialiseerde training voor de medezeggenschap wel. Een aantal COR-en hebben hier al aan deelgenomen en is enthousiast.

De aan het MNO deelnemende concerns kennen door hun omvang<sup>20</sup> vaak een breed ondernemingsraadbestel. In complexiteit en gelaagdheid doet dat soms niet onder voor de bedrijfsstructuur. Samenwerken, al of niet onder de vleugels van een centrale- of groepsondernemingsraad of met een Europese ondernemingsraad, is geen peulenschilletje. Om de verstandhouding en afstemming te verbeteren zijn er daarom ook initiatieven om de structuur aan te passen en te optimaliseren, niet enkel gedreven door de wijzigingen in de organisatie.

Daarbij wordt ook gekozen voor kleinere (kern-) ondernemingsraden. Omdat dit ook als een (draagvlak) versmalling gezien kan worden, worden er 'reparatiemechanismes' bedacht om door middel van andere werkvormen de betrokkenheid en directe inbreng vanaf de werkvloer te 'mobiliseren'. Deze werkvormen passen ook prima bij de doelstelling van de WOR om de medezeggenschap op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie te beleggen en de medewerkers te betrekken. Bijkomend positief effect is dat het de medezeggenschap beter zichtbaar en benaderbaar maakt.

Voor het probleem van de verdergaande internationalisering en de aansluiting van de medezeggenschap op de zeggenschap zijn nog geen oplossingen gevonden. In deze situaties onttrekken belangrijke strategische beslissingen zich aan het bereik van de Nederlandse medezeggenschap en komen hier enkel als uitvoeringsbesluiten aan de orde. Het MNO vindt het niet acceptabel dat de medezeggenschap in deze gevallen zijn rechten als gevolg van de WOR niet even goed kan uitoefenen als de medezeggenschap van een zelfstandig Nederlands bedrijf. De WOR is onvoldoende afgestemd op deze internationalisering en gelaagde concernverhoudingen. De Europese richtlijnen rond de Europese ondernemingsraden dekken deze tekortkomingen ook onvoldoende af.<sup>21</sup>

### 5.3. Situationele medezeggenschap

De medezeggenschap wordt tegenwoordig "geraakt" door een bijna continu proces van veranderingen binnen de bedrijven en daarbuiten. Dat vraagt om aanpassingsvermogen, in vaardigheden, kennis van zaken in flexibiliteit en sensitiviteit. Het onderzoek laat zien dat het MNO overleg zich hier van bewust is en aansluiting zoekt. Om te kunnen voldoen aan de taak en verwachtingen zijn we bezig onze rol en positie te versterken en ontwikkelen daarvoor initiatieven. Dat was in 2009 zo maar ook in 2014 is dat niet anders. De middelen zijn misschien niet altijd vernieuwend of innovatief, maar zijn wel passend bij de situatie. De diversiteit in de bedrijven is enorm, de oplossingen daarom ook. Zoals eerder opgemerkt: er is geen blauwdruk van vernieuwing of verbetering. Betrokkenen (OR-leden, commissarissen, bestuurders, HR-managers en anderen) moeten zélf op zoek gaan naar maatwerkoplossingen. Dat maakt de zoektocht interessant.

De medezeggenschap moet aangesloten zijn bij de ontwikkelingen die zich binnen en buiten het bedrijf voor doen. Even zo belangrijk is ook de balans in de driehoek: willen, kunnen en uitvoeren. De medezeggenschap kan wel een rol en positie willen, maar moet die ook aan kunnen; mensen en middelen hebben om die uit te voeren. Een te hoog gegrepen doel en een slechte uitvoering schaden de reputatie naar de achterban en naar de gesprekspartner. Er is niets mis met het werken met de mensen en mogelijkheden die je hebt en langzaam doorontwikkelen en de doelen verleggen. Het heet niet voor niets: 'roeien met de riemen die je hebt' en 'waar een wil is een weg'. Dit vraagt om een bij de bedrijfssituatie passende en aansluitende, veranderingsbereide medezeggenschap die zich zelf verder (door)ontwikkelt. Een 'situationele medezeggenschap' die weet wat ze wil en kan en nauw aangesloten is bij wat binnen en buiten de onderneming plaatsvindt en mee groeit.

<sup>20</sup> De MNO deelnemers moeten tenminste 1.500 werknemers in Nederland hebben om te kunnen participeren. De personeelsaantallen lopen dan ook uiteen van 1.500 tot 80.000 medewerkers binnen Nederland

<sup>21</sup> Het MNO is in December 2013 samen met de universiteit van Maastricht een onderzoek begonnen om meer inzage te krijgen in deze problematiek en belangrijker om oplossingen daarvoor te vinden.