

TransfORmatie medezeggenschap

0.0 De Stichting MNO

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

Per 1 januari 2006 heeft het MNO de stichtingsvorm ingevoerd, niet alleen om nog professioneler te kunnen samenwerken en gemakkelijker financiering voor onderzoek te kunnen aantrekken, maar vooral in het besef dat medezeggenschap (het kunnen meepraten over bedrijfsbesluiten) niet alleen vormgegeven wordt binnen de ondernemingen, maar ook sterk 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 zijn werkzaamheden moet uitvoeren. Daar wil het MNO vroegtijdig bij betrokken zijn. Daarom neemt het MNO deel aan bredere maatschappelijke discussies en brengt gevraagd dan wel ongevraagd advies¹ uit en deelt informatie met derden als het gaat over de medezeggenschaps-thema's.

0.1. Wat maakt MNO bijzonder?

Er bestaan meerdere netwerken van ondernemingsraden², maar het MNO onderscheidt zich hierin doordat het gaat om vertegenwoordigers van (centrale) ondernemingsraden van een vijftigtal grote internationale concerns actief in verschillende branches. Bij deze concerns werken meer dan 635.000 mensen in Nederland en ruim 4,3 miljoen in het buitenland.

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



Welke antwoord is het juiste?

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



1.0 Strategische medezeggenschap

1.1 Van betrekken naar betrokken



Wilt u **betrokken** medewerkers, **betrek** ze dan!



Wat betekent medezeggenschap voor mij? Medezeggenschap is het betrekken van werknemers bij de totstandkoming van besluiten in de onderneming. Het betrekken van werknemers leidt tot betrokken medewerkers. Dat leidt niet alleen tot betere besluiten en betere bedrijfsresultaten³, maar ook tot gemotiveerde medewerkers die met plezier naar hun werk gaan.

Ik vergelijk het maar met een de gang van zaken in een groot gezin, een soort van familiebedrijf. Daar komt misschien ook mijn passie voor medezeggenschap vandaan. Ik kom zelf, voor hedendaagse begrippen, uit een groot gezin met 5 kinderen. Etenstijd was altijd bespreekstijd. Dat was het moment dat we z'n allen bij elkaar aan tafel zaten en de lopende zaken besproken werden. Dan was er tijd voor vragen en werden er

plannen gemaakt. Al was er maar één (in werkelijkheid twee) die besliste: eenieder kon input leveren, wat niet alleen ervoor zorgde dat er betere besluiten genomen werden, maar ook teleurstellingen voorkomen. Met elkaar praten verstevigde de familiebanden, maakte dat we samen de buitenwereld aan konden.

Een dergelijk 'gezinsberaad' is in bedrijven via de Wet op de Ondernemingsraden geregeld. Daarin staat bepaald dat elke

¹ Het MNO heeft b.v. recent op de consultaties rond beloningen, bekendmaking diversiteitsbeleid, bedenktijd gereageerd.

² Andere netwerken zijn: NVMz (Nederlandse vereniging voor medezeggenschap), POGGLE (Platform or-en Groothandel en Grootwinkelbedrijven Levensmiddelen), PCCOB (Platform (c)or-en Bouw en Bagger), or Platform Water(Platform or-en Waterbedrijven) en het ITOP om paar te noemen.

³ In Bron van meerwaarde uit 2011, toont Jan Ekke Wigboldus aan dat de door hem onderzochte or-en aan de organisatieresultaten bijdragen.



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



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



1.2 Belangenbehartiger of betrokken bij bedrijfsstrategie?

Als medewerkers via de medezeggenschap invloed kunnen uitoefenen op het beleid en de gang van zaken in de onderneming waarin zij werken, dan betekent dit voor het MNO ook dat de or zich bezighoudt met de strategie van de onderneming. Voor het MNO is de or een strategische partner van de bedrijfsleiding bij het creëren van nieuwe duurzame werkgelegenheid met toekomstperspectief. De medezeggenschap kan daarbij met zijn kennis van de bedrijfsprocessen een belangrijke meerwaarde hebben als hij die rol op zich neemt. Om deze uitdaging aan te gaan worden echter niet alleen hoge kwaliteitseisen aan de medezeggenschap gesteld, maar zal de medezeggenschap ook de keuze moeten maken voor een proactieve betrokkenheid, prioriteiten moeten stellen en inzet tonen zowel als individu als team. Dat is geen gemakkelijk taak is, naast willen, moet een or dat kunnen en ook nog eens uitvoeren.

Dat een or zich nadrukkelijk bezighoudt met de strategie van de onderneming is ook niet voor iedereen vanzelfsprekend. Voor het MNO ligt de basis van die strategische betrokkenheid in de duale taak die de WOR de ondernemingsraad oplegt. De or is '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'⁴. De ondernemingsraad is daarmee een behartiger van de belangen van het personeel én de onderneming. In het onderwerp strategie komen de belangen van de onderneming en de medewerkers zeer dicht bij elkaar.

In de ondernemingsstrategie wordt de bedrijfstoekomst en daarmee ook de medewerkerstoekomst geraakt. In de strategiekeuzes komen immers zaken als capaciteit (hoeveel medewerkers), omvang flexibele schil, het outsourcen en offshore-n van activiteiten aan de orde. Maar de vraag ook over welke competenties en vaardigheden de medewerkers moeten beschikken, een punt waarop de medezeggenschap met zijn kennis en ervaring van de werkvloer zeker waarde kan toevoegen. Daarom vindt het MNO het zo belangrijk dat or-en bij de strategievorming betrokken worden en een eigen standpunt formuleren.

Het is echter niet zo vreemd dat een gekozen vertegenwoordiging van medewerkers in het spanningsveld van de opgelegde dubbele taak van belangenbehartiger van het personeel én het belang van de onderneming, soms de nadruk legt op belangenbehartiging van het personeel. Deze belangenbehartiging vertaald naar aandacht voor de kwaliteit van de arbeid binnen de onderneming en de aansturing van de organisatie⁵, sluit waarschijnlijk ook het dichtst aan bij de ervaring van de gekozen ondernemingsraadleden en de verwachtingen van zijn achterban: de kiezers. Aandacht schenken en scherp op presteren op het belangenbehartigingsdeel zorgt niet alleen voor respect en vertrouwen en daarmee het nodige draagvlak van de werkvloer, maar m.i. ook voor respect en impact bij de bedrijfsleiding. Het verkleint in elk geval de ervaren afstand tussen or en werkvloer een knelpunt waar or-en vaak tegen aanlopen. Een gedragen en goed functionerende ondernemingsraad helpt ook in het draagvlak verkrijgen voor de besluiten van de ondernemer.

Het is echter voor het MNO geen *of* belangenbehartiging, *of* bedrijfsstrategie voor de ondernemingsraad. Eerder een *en/en*⁶.

Medewerkers willen ook nadrukkelijk bij hun eigen werk betrokken zijn en dan niet alleen bij de sociale aspecten daarvan zoals arbeidsomstandigheden en de organisatie van het werk⁷, maar de lange termijn ontwikkeling daarvan. Een

⁴ WOR art. 2

⁵ Zie 'Inzet en invloed van de or' GBIO-katernen 2010

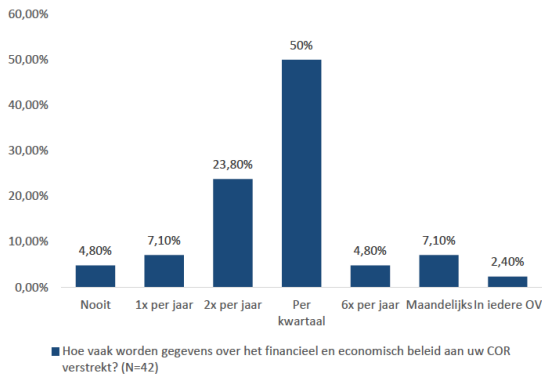
⁶ Toch blijkt uit eigen onderzoek dat de betrokkenheid van de or bij de bedrijfsstrategie niet voor alle or-en helemaal vanzelfsprekend is. 'Verbinden van belangen in onzekerheid is een strategische keuze.' 2013

⁷ Veel medewerkers zullen passend bij de verregaande individualisering ervoor willen kiezen hun eigen 'sociale' boontjes te doppen.

ondernemingsraad die zich bezighoudt met strategie van de onderneming is daarmee waarschijnlijk ook interessanter voor medewerkers om zelf in te participeren.

1.3 Invloed op de bedrijfsstrategie in internationale concerns

Om invloed uit te kunnen oefenen moeten ondernemingsraden het hebben van 3-i's: *informatie* en *inzicht* om *invloed* te kunnen uitoefenen. 'Inspraak zonder inzicht' leidt in elk geval tot 'uitspraak zonder uitzicht'. Een or heeft informatie nodig om tot inzicht te komen en een gedegen inhoudelijke discussie te kunnen voeren en als gerespecteerd gesprekspartner met kennis van zaken invloed te kunnen uitoefenen⁸.



Het recht op informatie wordt via artikel 31 van de WOR⁹ aan de ondernemingsraad toegekend. Dit artikel beschrijft dat de ondernemingsraad recht heeft op alle informatie die hij voor het verrichten van zijn taak nodig heeft. Met die informatieverstrekking zit het ook wel goed blijkt uit het onderzoek van Marcus Meyer. De Het overgrote deel van de or's krijgt regelmatig informatie over het financieel economisch beleid.

Daarnaast heeft de ondernemingsraad via artikel 24¹⁰ recht op informatie over toekomstig beleid, zowel financieel-economisch als sociaal. Met die informatie verkrijgt een or inzicht en kan hij een inhoudelijke discussie voeren als een te respecteren gesprekspartner met kennis van zaken en zijn in de WOR bedoelde invloed uitoefenen.

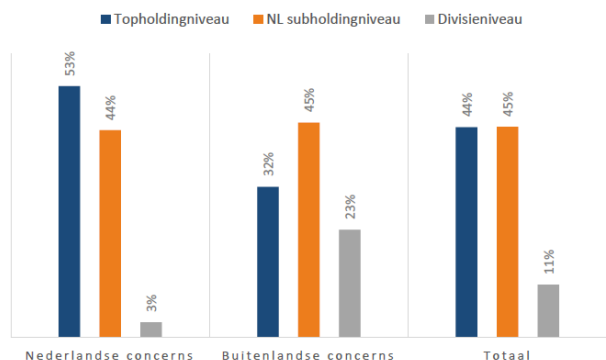
Het echter anders als het gaat om 'toekomstige strategie en trends'.

Dan is er een duidelijk verschil te zien tussen Nederlandse multinationals en buitenlandse concerns. Over de 'toekomstige strategie en trends' worden 76% van de ondernemingsraden van Nederlandse concerns geconsulteerd, maar slechts 35% van de ondernemingsraden van buitenlandse concerns. Dit is grotendeels verklaarbaar uit een verschil in het door de or maken van aanvullende afspraken d.m.v. een ondernemingsovereenkomst¹¹ waarbij het verschuilen achter een territorialiteitsbeginsel tenietgedaan wordt.

Informatie en inzicht helpen de ondernemingsraad bij het verkrijgen van invloed. Er is echter nog een 4^e-i belangrijk voor de ondernemingsraad: *interactie*. Medezeggenschap is mensen werk. De ondernemingsraad is in feite gecreëerd voor het voeren van een dialoog. Een ondernemingsraad die zijn netwerk aan contacten goed gebruikt verkrijgt echter niet alleen meer informatie en inzicht, maar creëert ook meer invloed. Goede contacten met 'de achterban' zijn voor een ondernemingsraad net zo belangrijk als de interacties met sleutelfiguren en besluitvormers, zeker voor het uitoefenen van invloed en versterking van zijn *impact* (eigenlijk de 5^e-i)!

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

In de aansturing van ondernemingen zie je soms een verticale hiërarchische en juridische geënte aansturing per land, soms een horizontale grensoverschrijdende business georiënteerde aansturing, ook vaak een mix daarvan. Wie heeft dan nu precies, waar iets over te zeggen? Daarnaast biedt de wet (het structuurregime) bedrijven de mogelijkheid een organisatievorm aan te nemen waarbij er een concernbestuur gevormd waarin alle belangrijke beleidsmatige en strategische besluiten genomen worden die de daaronder liggende werkmaatschappijen (business of land georiënteerd aangestuurd) moeten uitvoeren. De (juridische) verplichting voor overleg met een or zit echter op het niveau van de werkmaatschappij Nederland. De or zit dus niet direct aan tafel met de bedenker van plannen, maar met degene die opdracht krijgt ze uit te voeren: de



⁸ Uit een recent onderzoek in een vergelijk tussen NL or's en Duitse or's blijkt dat NL or's vaak gebruik maken van kennis en argumenten (ratio) en minder van druk uit oefenen of blokkeren (emotie) een even krachtig middel.

⁹ WOR art. 31.1: De ondernemer is verplicht desgevraagd aan de ondernemingsraad en aan de commissies van die raad tijdig alle inlichtingen en gegevens te verstrekken die deze voor de vervulling van hun taak redelijkerwijze nodig hebben. De inlichtingen en gegevens worden desgevraagd schriftelijk verstrekt

¹⁰ WOR art. 24 1. In de overlegvergadering wordt ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. De ondernemer doet in dit kader mededeling over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in artikel 25 (adviesrecht ingrijpende wijzigingen) en artikel 27 (instemmingsrecht op sociaal beleid)

¹¹ Op grond van WOR art.32

uitvoerende 'zetbaas'. En dat komt vaak voor, blijkt uit het onderzoek van Marcus Meyer in opdracht van het MNO. Gemiddeld is 44% van de ondernemingsraden op concernniveau ingesteld en 45% op het niveau van de Nederlandse sub holding. 11% van de ondernemingsraden op divisieniveau.

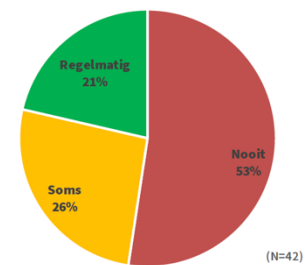
Datzelfde geldt als de eigenaar het moederbedrijf een buitenlandse onderneming en de Nederlandse afdeling vandaar aangestuurd wordt. Zoals b.v. bij Air France KLM het geval. Het holding bestuur zetelt in Frankrijk en stuurt beide vliegmaatschappijen Air France en KLM vandaaruit aan, maar de or van KLM praat alleen met de KLM directie.

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

1.4 Vennootschappelijk medezeggenschap

Vennootschappelijke medezeggenschap is invloed die werknemers kunnen uitoefenen via vennootschappelijke organen zoals de raad van commissarissen of de aandeelhoudervergadering. De directe invloed van werknemers op strategische besluiten is in Nederland vooral verankerd in de WOR en – veel minder zoals in landen als Duitsland, Zweden en Frankrijk – in de vennootschappelijke organisatie zelf door bijvoorbeeld rechtstreekse vertegenwoordigers van het personeel in het bestuur of toezichthoudende orgaan. Potentieel geeft deze vorm van vennootschappelijke medezeggenschap werknemers meer invloed: zij maken immers direct deel uit van het machtscentrum binnen de onderneming.

De meer indirecte Nederlandse vorm van vennootschappelijke medezeggenschap is de mogelijkheid om als ondernemingsraad een derde van de commissarissen¹² met versterkt recht voor te dragen en daarmee invloed uit te oefenen op het interne toezicht in de onderneming. Ook het spreekrecht in de algemene vergadering van aandeelhouders van de naamloze vennootschap bij benoeming of ontslag van bestuurders en commissarissen, beloningen en andere belangrijke bestuursbesluiten¹³ maakt daarvan deel uit. Overigens de aanwezigheid van de commissarissen in de overlegvergaderingen conform art. 24 en 25 van de WOR draagt ook niet onbelangrijk bij aan de mogelijkheid invloed uit te oefenen door de ondernemingsraad op beeld en besluitvorming in de Raad van Commissarissen. Helaas worden deze (rechts)middelen door de medezeggenschap niet altijd in voldoende mate toegepast. Niet alle ondernemingsraden maken gebruik van het versterkt voordrachtsrecht, spreekrecht en de gewenste aanwezigheid van commissarissen in de overlegvergaderingen (zie afbeelding) om invloed uit te kunnen oefenen op gang van zaken binnen de onderneming.



Aanwezigheid RvC leden in ov vergadering

De vennootschappelijke medezeggenschap wordt voor ondernemingsraden van grote concerns ook soms aanzienlijk beperkt door de al eerdergenoemde internationalisering van ondernemingen en het structuurregime. Hierdoor is de ondernemingsraad niet aangesloten op het hoogste bestuursorgaan in de onderneming waar de strategie bepaald wordt.

Omdat KLM onderdeel is van de Franse holding Air France KLM gevestigd in Parijs vallend onder Franse wetgeving, heeft de KLM ondernemingsraad eind 2017 via de Europese ondernemingsraad¹⁴ de mogelijkheid gekregen een werknemersvertegenwoordiger direct te benoemen in het holdingbestuur. Dat bestuur is een zogenaamde one-tier board waarin uitvoerende en niet-uitvoerende (toezichthoudende) bestuurders gezamenlijk¹⁵ verantwoordelijk zijn voor de gang van zaken binnen de onderneming.

Is er nu ook omdat een vertegenwoordiger 'direct deel uit van het machtscentrum', zoals eerder gesteld, sprake van meer invloed door de KLM or op de strategie Dat is betrekkelijk. Natuurlijk geeft deze positie invloed, maar vooral ook gezicht aan al de werknemers binnen de KLM groep door een directe aanwezigheid. Niet langer wordt er daardoor alleen nog over hen gesproken, maar ook direct met een vertegenwoordiger van hen. Dus eventuele standpunten kunnen direct worden verwoord. Omdat direct te relativeren: de AF KLM Board bestaat uit 19 (!) leden. Dus de invloed is formeel bij stemmingen 1/19^e. De Board leden zijn verder gebonden (o.a. vanwege de beursnotering) aan vertrouwelijkheid. Dat verschilt niet van de rol van voordrachtcommissaris in Nederland, maar was wel iets waarin de verwachtingen van de Nederlandse ondernemingsraad getemperd dienden te worden. Het voeren van vooroverleg over onderwerpen is dan niet altijd even makkelijk. Het is een nieuwe rol die met name binnen KLM nog om gewenning vraagt.

Een belangrijk aspect van het Franse systeem van vertegenwoordiging door een werknemer op bestuursniveau is, dat de

¹² BW art. 2:158 lid 6 en 2:268 lid 6

¹³ BW art. 2:107a lid 3, art 2:135 lid 2, art. 2:134a, art. 2:158 lid 4

¹⁴ Volgens Franse wetgeving zijn er 2 organen bevoegd personen af te vaardigen naar de board, de ondernemingsraad en de Eor. In een gentleman 's agreement is overeengekomen dat de NL or (met 2^e grootste aantal werknemers) iemand mocht afvaardigen, gezien het feit dat de Franse or al een afgevaardigde had.

¹⁵ In het NL model kennen we een scheiding tussen uitvoerende bestuurders en toezichthouders in de vorm van bestuur en raad van (onafhankelijke) commissarissen een two-tier board.

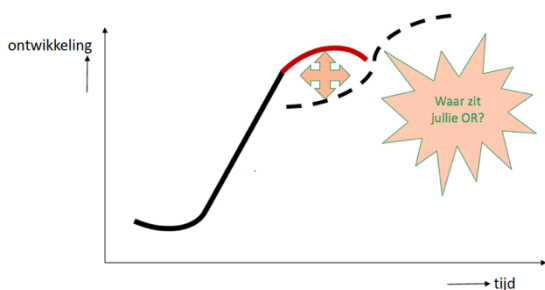
positie niet kan worden gecombineerd met een andere gekozen positie, zoals een lid van de ondernemingsraad of een vakbondsvertegenwoordiger. Dat maakt dat er behoorlijk wat energie gestoken moet worden in het halen en brengen van informatie middels contacten met de KLM ondernemingsraad, de werknemersorganisaties en de Eor. Zij zijn de voedingsbodem, de ‘achterban’ die een zinvolle rol in de board als werknemersvertegenwoordiger mogelijk moeten maken. Dat is in de praktijk echter niet altijd even gemakkelijk, omdat hierbij tijdbesteding en facilitering onmiddellijk een rol spelen. De veronderstelling van velen dat werknemersvertegenwoordiger in de Board een dagtaak is, is niet juist. Het is een non-executive functie, een niet-uitvoerend functie met de nadruk op toezichthouden. Als werknemersvertegenwoordiger ben je ook in de eerste plaats werknemer en hebt je gewoon je eigen werkzaamheden (al ligt dat bij de Franse werknemersvertegenwoordiger genuanceerder). De Board werkzaamheden vallen voornamelijk samen met vergaderingen die sterk bepaald worden door de cyclus van de financiële cijfers (kwartaal, half jaar, jaar, aandeelhoudersvergadering, strategisch overleg). Dat zijn c.a. 6 á 7 bijeenkomsten. Vanwege de actuele situatie bij Air France KLM waren het echter in 2018 wel 19 bijeenkomsten (excl. de commissievergaderingen).

De termijnen van de werknemersvertegenwoordigers zijn ook relatief kort namelijk 2 jaar in tegenstelling tot de andere bestuursleden die een termijn van 4 jaar kennen. Het kost tijd om te wennen aan de werkwijze van het bestuur en om bekend te raken met wie-wie is om zo te kunnen netwerken. (Effectiviteit ontstaat ook door samenwerking b.v. langs de lijn van nationaliteit (er zijn 5 Nederlanders in de Board) of met gelijkgezinden (er zijn in totaal 4 werknemersvertegenwoordigers in de Board)). Om de bijdrage als werknemersvertegenwoordiger volledig te kunnen ontwikkelen, zou het nuttig zijn om een twee termijnen te vervullen. Dat is mogelijk, maar hangt van een reeks van factoren af: de Eor moet het voordrachtrecht eerst weer aan de KLM or gunnen, binnen de KLM or moet eensgezindheid zijn over de kandidaat en de Eor moet die kandidatuur ook nog eens bevestigen. Dat klinkt eenvoudiger dan gezegd, eensgezind lukt dat gemakkelijk, de werkelijkheid ziet er wat gedifferentieerder uit en niet alle belangen zijn in lijn met elkaar.

2.0 Groeicurve Mz te einde?

Na de Tweede Wereldoorlog moest het land worden opgebouwd en was er behoefte aan eensgezindheid en samenwerking. Uit dit harmonie denken en de behoefte aan democratisering ontstaat op initiatief van Willem Drees in mei 1950 de ondernemingsraad, waar dan nog wel de directeur de voorzitter is. Dit weerspiegelt de vroegere gezagsverhoudingen. De betrokkenheid met het werk was toen zo dat het bedrijf gezien werd als een grote familie met de directeur als vader van het gezin¹⁶.

De directeur in de dubbelrol als voorzitter van de or de vergadering en de mogelijkheid deze zijn hand zetten leidt echter ook tot kritiek en belemmert het functioneren en van de ondernemingsraad. Er is behoefte aan zowel scholing als meer



bevoegdheden. In de tweede WOR, van 1971, wordt het dualistische karakter van de or vastgelegd, van zowel de raad om het overleg tussen ondernemer en personeel mogelijk te maken als wel om het personeel vertegenwoordigen tegenover de ondernemer. Maar de directeur blijft nog even voorzitter.

Pas in 1979 verdwijnt de directeur uit de ondernemingsraad en krijgt de or uitgebreide advies- en instemmingsrechten op respectievelijk bedrijfseconomisch/financieel en sociaal vlak. De raad kan dan zelfs zijn bestuurder voor de rechter dagen.

Ondanks al de ontwikkelingen lijkt het erop dat de effectiviteit van

de or afvlakt. Er is een niet verstommende roep om vernieuwing van de medezeggenschap. De SER laat ook vernieuwingen onderzoeken. Op 1 oktober '19 hoopt men de eerste bevindingen te presenteren. De vraag is moet het echt anders of alleen beter?

De uitdagingen voor de or zijn ook toegenomen, terwijl de belangstelling voor de or lijkt te zijn afgenomen. De omgeving waarin de or moet opereren tekent zich door voortdurende veranderingen. Globalisering, internationalisering, veranderende arbeidsverhoudingen zoals flexibilisering van de arbeid en individualisering, technologische ontwikkelingen (informatisering, digitalisering, robotisering) vormen een fikse uitdaging voor de medezeggenschap.

Of er echte grote transformaties plaatsvinden is echter de vraag. Het lijkt er meer op dat men andere werkvormen kiest. Er wordt voor gekozen om sec een vertegenwoordiger van de belangen van het personeel te zijn of juist de onderneming in zijn geheel. Men benadrukt een indirecte rol of directe vorm van medezeggenschap. De Mz structuren worden aangepast (smaller of juist breder). Veelal wordt er voor andere vormen van organiseren gekozen waarbij hybride mengvormen combinaties daarbij voorkomen.

Maar het blijft maatwerk. Een goed ontwikkelde, proactieve, betrokken, gestructureerd werkende or met zelfvertrouwen, die de juiste prioriteiten kan stellen zal gemakkelijker zaken uit handen geven en delegeren. Als de bedrijfscultuur flexibel, open en informeel is, mensgericht, met aandacht en gevoel voor personeel en klanten, zal er eerder sprake zijn van goede

¹⁶ Dus zo vreemd is het niet het or-beraad met het gezinsberaad te vergelijken ;-).

interne verhoudingen en ligt er een goede en stabiele basis voor meer directe participatie. Is de bedrijfscultuur echter star, procedureel en hiërarchisch, resultaat- en prestatiegericht met weinig aandacht voor medewerkers en klanten dan is dat waarschijnlijk geen goede voedingsbodem voor een brede directe participatie. Een or opererend in een dergelijke omgeving heeft het vaak moeilijk en zal niet snel geneigd zijn om te experimenteren met nieuwe participatie- of werkvormen.

Daarnaast moet de or om goed te kunnen functioneren over '*hard skills*' beschikken en kennis hebben van wet- en regelgeving en de toepassing daarvan, kennis van de eigen organisatie en strategisch kunnen denken en acteren. Een or dient echter ook over '*soft skills*' te beschikken zoals sociale vaardigheden en sensitiviteit om intern en extern een goed relatiemanagement te kunnen bedrijven en te netwerken. Een or moet zich kunnen aanpassen aan zijn eigen willen, kunnen en mogelijkheden tot uitvoeren, anders maakt elke transformatie een valse start.

Het zou echter jammer zijn als bijna 70 jaar na invoering de or zou verdwijnen. Inspraak op de arbeid is een grondrecht¹⁷. Laten we daarom als medezeggenschappers proberen van elkaar te leren en 'best practices' te delen. Het uitwisselen van kennis en ervaringen via netwerken als die van het MNO en ITOP levert daarbij een belangrijke bijdrage.

Maart 2019

Mathi Bouts

Voorzitter Stichting MNO

¹⁷ Art. 19 Grondwet