

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

### 0.0 De Stichting MNO

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

Er bestaan meerdere netwerken van ondernemingsraden<sup>2</sup>, maar het MNO onderscheidt zich hierin doordat het gaat om vertegenwoordigers van (centrale) ondernemingsraden van een vijftigtal grote internationale concerns actief in verschillende branches<sup>3</sup>. Bij deze concerns werken meer dan 635.000 mensen in Nederland en ruim 4,3 miljoen in het buitenland. De deelnemers komen elk kwartaal bijeen, bij een van de deelnemende ondernemingsraden. Het MNO organiseert daarnaast jaarlijks een congres, veelal gebaseerd op eigen onderzoek uitgevoerd bij zijn deelnemers op een actueel medezeggenschapsthema. Van de resultaten van die onderzoeken zal ik ook gebruik maken tijdens om zaken te kunnen illustreren.

Per 1 januari 2006 is voor het MNO de stichtingsvorm ingevoerd, niet alleen om nog professioneler te kunnen samenwerken en gemakkelijker financiering voor onderzoek te kunnen aantrekken, maar vooral in het besef dat medezeggenschap 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. Daarom neemt het MNO ook deel aan bredere maatschappelijke discussies en brengt gevraagd dan wel ongevraagd advies uit en deelt informatie met derden als het gaat over de medezeggenschapsthema's.

### 1.0 Strategische medezeggenschap

#### 1.1 Medezeggenschap: 4-i's

Wat betekent medezeggenschap voor mij. Medezeggenschap is het betrekken van werknemers bij de totstandkoming van besluiten in de onderneming. Dat is ook de basis van de WOR. De WOR zegt ook dat medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen bij die werknemers die betroffen worden door de besluiten.



Via de medezeggenschap kunnen de werknemers invloed uitoefenen op het beleid en de gang van zaken in de onderneming waarin zij werken. De ondernemer krijgt er iets voor terug: via de medezeggenschap krijgt de ondernemer informatie en directe feedback van de werkvloer en heeft hij met zijn personeelsvertegenwoordiging een middel in handen om de gedragenheid van zijn besluiten te toetsen en creëren.



Om invloed uit te kunnen oefenen moeten ondernemingsraden het hebben van 3-i's: *informatie* en *inzicht* om *invloed* te kunnen uitoefenen. Ik zeg altijd: *'Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht'*.

Het recht op informatie wordt via artikel 31 van de WOR<sup>4</sup> aan de ondernemingsraad toegekend. Dit artikel beschrijft dat de ondernemingsraad recht heeft op alle informatie die hij voor het verrichten van zijn taak nodig heeft. Daarnaast heeft de ondernemingsraad via artikel 24<sup>5</sup> 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.

Informatie en inzicht helpen de ondernemingsraad dus bij het verkrijgen van invloed. Er is echter nog een 4<sup>e</sup>-i

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

<sup>2</sup> Andere netwerken zijn: NVMz (Nederlandse vereniging voor medezeggenschap), POGGLE (Platform OR-en Groothandel en Grootwinkelbedrijven Levensmiddelen), PCCOB (Platform COR-en Bouw en Bagger), OR Platform Water(Platform OR-en Waterbedrijven) om paar te noemen.

<sup>3</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>4</sup> WOR art. 31.1: De ondernemer is verplicht desgevraagd aan de ondernemingsraad en aan de commissies van die raad tijdig alle inlichtingen en gegevens te verstrekken die deze voor de vervulling van hun taak redelijkerwijze nodig hebben. De inlichtingen en gegevens worden desgevraagd schriftelijk verstrekt

<sup>5</sup> WOR art. 24 1. In de overlegvergadering wordt ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. De ondernemer doet in dit kader mededeling over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in artikel 25 (adviesrecht ingrijpende wijzigingen) en artikel 27 (instemmingsrecht op sociaal beleid)

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.

Dat directe contact met de achterban en toegang tot besluitvormers zijn vaak een knelpunt voor OR-en in de grote en internationaal aangestuurde ondernemingen. 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.

### 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*'<sup>6</sup>. 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 offshoren 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 organisatie<sup>7</sup>, 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*.

Toch blijkt uit eigen onderzoek<sup>8</sup> dat de betrokkenheid van de OR bij de bedrijfsstrategie niet voor alle OR-en helemaal vanzelfsprekend is. Redenen liggen zowel in de klassieke en als moderne knelpunten: geen tijd om zich hiermee bezig te houden, geen tijd vanwege het voorrang verlenen aan de 'corebusiness van de OR': het behandelen van advies- en instemmingsaanvragen. Soms krijgt de OR simpel geen toegang tot de bedrijfsstrategie van zijn bestuurder, of wordt de strategie op een ander niveau dan waarop de OR is aangesloten bepaald b.v. buiten Nederland. Ook uit eigen onderzoek van het MNO blijkt dat het de OR-en soms ontbreekt aan voldoende kennis om de discussie op dit strategisch niveau te kunnen voeren (zie ook kader 1).

<sup>6</sup> WOR art. 2

<sup>7</sup> Zie '*Inzet en invloed van de OR*' GBIO-katernen 2010

<sup>8</sup> Resultaat onderzoek '*Verbinden van belangen in onzekerheid is een strategische keuze.*' 2013

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

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

Kader 1

Resultaat onderzoek 2013

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 werk<sup>9</sup>, maar de lange termijn ontwikkeling daarvan. Een ondernemingsraad die zich bezighoudt met strategie van de onderneming is daarmee waarschijnlijk ook interessanter voor medewerkers om zelf in te participeren.

### 1.3 Willen, kunnen en uitvoeren

Het MNO vindt dat als de medezeggenschap voor de bedrijfsleiding een strategische sparring-partner wil zijn, dat deze een eigen visie moet ontwikkelen. De medezeggenschap kan daarbij gebruik maken van haar netwerk van relaties om daar waar het haar ontbreekt aan kennis, externe en interne deskundigheid opzoekt. Uit onderzoek in 2009<sup>10</sup> en 2013<sup>11</sup> is ook gebleken dat OR-en binnen het MNO ook steeds meer gebruik maken van de kennis in binnen en buiten de eigen onderneming om tot een verbetering van het overleg te komen. Daaruit blijkt ook hoe breed het scala strategische onderwerpen is dat besproken wordt (zie kader 2).

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

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

Kader 2

Resultaat onderzoek 2013

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

<sup>9</sup> Veel medewerkers zullen passend bij de verregaande individualisering er voor willen kiezen hun eigen 'sociale' boontjes te doppen.

<sup>10</sup> Congres nota 'Medezeggenschap een wereld te winnen' 2009

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

Ook hebben veel ondernemingsraden meer aandacht voor de interne (kwaliteits)ontwikkeling van en samenwerking binnen de medezeggenschap. De aan het MNO deelnemende bedrijven kennen door hun omvang<sup>12</sup> vaak een breed gestructureerd ondernemingsraadbestel. In complexiteit en gelaagdheid doet dit bestel soms niet onder voor de bedrijfsstructuur. Samenwerken, al of niet onder de vleugels van een centrale ondernemingsraad, is dan niet eenvoudig. Dat vraagt om een goede verstandhouding en afstemming. Het raad en informatie zoeken bij de werkvloer past weer helemaal bij de doelstelling van de WOR om medezeggenschap op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie plaats te laten vinden. Het maakt de OR bovendien zichtbaar en benaderbaar.

In het onderzoek van het MNO uit 2009 worden voorbeelden gegeven van de diverse vormen van professionalisering en kwaliteitsverbetering van de medezeggenschap (op het gebied van 'ontwikkelen en beoordelen'): competentieprofielen, ontwikkelgesprekken, het voeren van driehoeksgesprekken, feedback gesprekken, et cetera. Omdat strategisch denken lange termijn denken is en dat voor zowel de medezeggenschap als voor het management Angelsaksisch gedreven door de waan van de dag lastig lijkt, zijn ook scenario workshops en trainingen voor de medezeggenschap ontwikkeld. Scenario trainingen helpen een OR te focussen op de langere termijn en hoe veranderingen te signaleren en hoe daarop succesvol te anticiperen.

Dat steun zoeken en kennis vergaren over de strategie van de onderneming gebeurt ook bij de toezichthoudende commissarissen. Van de RvC<sup>13</sup> wordt immers verwacht in te stemmen met de strategische plannen van een onderneming, is dus daar goed van op de hoogte. Commissarissen zijn als toezichthouders bovendien verantwoordelijk voor een belangenafweging van alle bij de onderneming belanghebbenden (de stakeholders, waarvan het personeel er ook één is) ten behoeve van de continuïteit en een lange termijn waarde creatie<sup>14</sup>. Voor zowel de ondernemingsraden als de raad van commissarissen kunnen goede wederzijdse formele en informele contacten daarom tot een verrijking leiden in het delen van kennis en ervaring<sup>15</sup>. Maar er zijn ook knelpunten te benoemen in dat contact: de afstand tot de RvC en de relatieve onzichtbaarheid van de raad van commissarissen. Een eerste stap om dit overbruggen is als OR actief betrokken te zijn bij het opstellen van het profiel van de RvC en gebruik te maken van het voordrachtsrecht<sup>16</sup>.

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

#### 1.4 Van binnen naar buiten

Traditioneel stellen OR-en zich vaak afhankelijk op in de informatie voorziening van hun bedrijfsleidingen. Een ondernemingsraad is ook geneigd in zijn primaire rol van belangenbehartiger van het personeel te kijken naar wat er binnen de onderneming plaatsvindt. Voor ondernemingsraden wordt het echter steeds belangrijker te kijken naar wat er gebeurd in de wereld om hen heen en wat beïnvloedt het functioneren van hun onderneming. In plaats van naar binnen te kijken is het even belangrijk naar buiten te kijken of beter nog van buiten naar binnen te kijken en na te gaan hoe de buitenwereld de bedrijfsactiviteiten beoordeeld.

Een strategisch onderwerp dat dit prima illustreert is MVO<sup>17</sup>. Duurzaam ondernemen is een 'licence to operate' voor ondernemingen geworden. De publieke opinie, wat de buiten wereld, klanten, consumenten van de onderneming vinden en de wijze van opereren, al dan niet gedreven door de publieke en digitale media, kunnen het functioneren van de onderneming ernstig aantasten. Een ondernemingsraad moet daarmee zeker rekening houden in het beoordelen van bedrijfsplannen. Daarnaast is MVO is bij uitstek een onderwerp waarbij het verbinden van belangen (ook die van medewerkers en bedrijfsbelangen) in de balans tussen People, Planet en Profit een rol speelt. OR-en zullen dus ook met andere stakeholders of belanghebbende personen of organisaties die invloed ondervinden

<sup>12</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>13</sup> RvC staat voor raad van Commissarissen

<sup>14</sup> aldus de Corporate Governance Code

<sup>15</sup> Stichting MNO white paper 'Naar nieuw omgangsvormen. Voor raad van commissarissen en medezeggenschap' november 2012

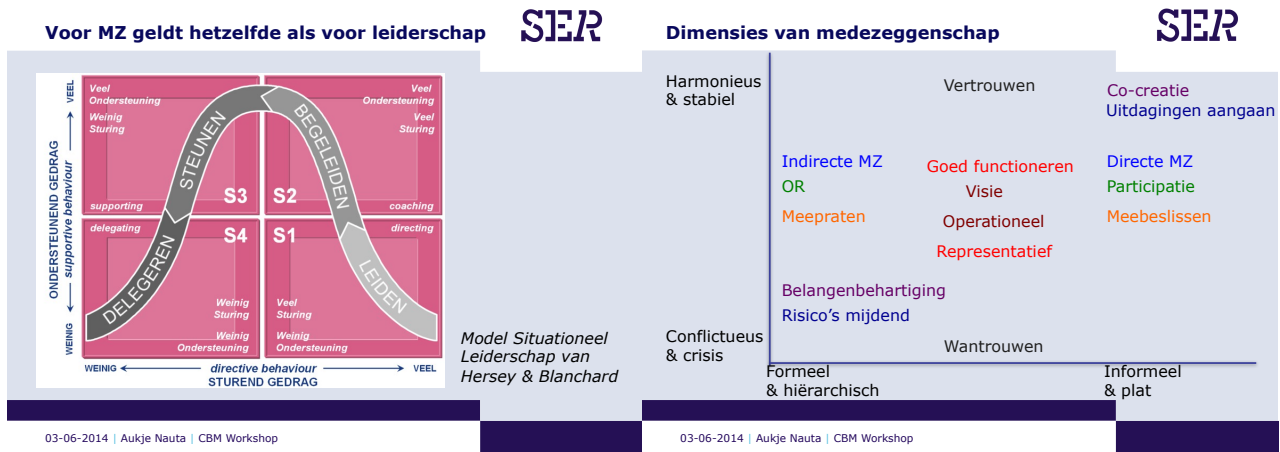
<sup>16</sup> De Ondernemingsraad heeft voordrachtsrecht op 1/3 van de leden van de RvC (Burgerlijk Wetboek (artikel 2:158 lid 6)). Binnen het MNO maakt 80% van de OR-en gebruik van het voordrachtsrecht.

<sup>17</sup> MVO staat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

(positief of negatief) of zelf invloed kunnen uitoefenen op de organisatie rekening moeten houden. Daarin is een duidelijke parallel met taak van de raad van commissarissen en ligt een mogelijke brug tot samenwerking.

### 1.5 Situationele medezeggenschap

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



Kortom de moderne medezeggenschap wordt veel gevraagd: in vaardigheden, kennis van zaken in flexibiliteit en sensitiviteit op wat binnen en buiten de onderneming gebeurt. De ondernemingsraden, zijn tegenwoordig onderworpen aan een bijna continu proces van fusies, reorganisaties, internationalisering en veranderende leef- en werkomstandigheden. Dit vraagt om een 'situationele medezeggenschap' die zich weet aan te passen aan deze steeds veranderende werkelijkheid, optimaal gebruikmakend van de kennis die zij heeft en kan vergaren.

Mathi Bouts  
Voorzitter Stichting MNO