

MNO en moderne¹ 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 streeft er naar een professionele netwerkorganisatie bestaand uit medezeggenschapsprofessionals gericht op samenwerking en kennisdeling.

Per 1 januari 2006 is voor het MNO de stichtingsvorm ingevoerd, niet alleen om nog professioneler te kunnen samenwerken en gemakkelijker financiering voor onderzoek te kunnen aantrekken, maar vooral in het besef dat medezeggenschap (het kunnen meepraten over bedrijfsbesluiten) niet alleen vormgegeven wordt binnen de ondernemingen, maar ook sterk beïnvloedt wordt door de buitenwacht. De overheid als regel- en wetgever, de politieke partijen, de SER, werkgevers en werknemersorganisaties bepalen mede de omstandigheden en voorwaarden waaronder de medezeggenschap zijn werkzaamheden moet uitvoeren. Daar wil het MNO vroegtijdig bij betrokken zijn. Daarom neemt het MNO deel aan bredere maatschappelijke discussies en brengt gevraagd dan wel ongevraagd advies² 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 ondernemingsraden³, 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%

1%+1% = 67%

1%+1% = 80%

BANEN

OMZET

HANDEL



0.2. Grenzeloze medezeggenschap

Het MNO organiseert vrijwel jaarlijks een congres, veelal gebaseerd op eigen onderzoek uitgevoerd bij zijn deelnemers op een actueel medezeggenschapsthema. In 2015 was in Eindhoven op 'The strip' gesponsord door NXP en het onderwerp was "Grenzeloze medezeggenschap". Hierin stonden de resultaten van het empirisch deel van het onderzoek naar de positie van Nederlandse ondernemingsraden in internationale concerns centraal. Dat onderzoek naar "De positie van Nederlandse ondernemingsraden in internationale concerns" wordt uitgevoerd in opdracht van het MNO door Marcus Meyer aan de universiteit van Maastricht en is mede mogelijk gemaakt door geld van het ministerie van SZW. Uitkomsten van dat onderzoek zal ik gebruiken en citeren met dank aan Marcus Meyer (maar ook



andere door het MNO uitgevoerde onderzoeken). Ook zal ik een bespreking in een 'expert' mini-symposium van de resultaten en best practices gebruiken.

1.0 Wat is medezeggenschap?

1.1 Van betrekken naar betrokken

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

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

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

³ 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 van Waterbedrijven) om paar te noemen.



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: een ieder kon input leveren, wat niet alleen er voor zorgde dat er betere besluiten genomen werden, maar ook teleurstellingen voorkomen. Met elkaar praten verstevigde de familiebanden, maakte dat we samen de buitenwereld aan konden.

Een dergelijk 'gezinsberaad' is in bedrijven via de Wet op de Ondernemingsraden geregeld. Daar in staat bepaald dat elke onderneming met meer dan 50 werknemers 'in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen' verplicht is 'overleg te voeren met een vertegenwoordiging van in de onderneming werkzame personen' en dus een ondernemingsraad in te voeren. Nu is het natuurlijk zo dat in de grote multinationals met duizenden medewerkers 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.



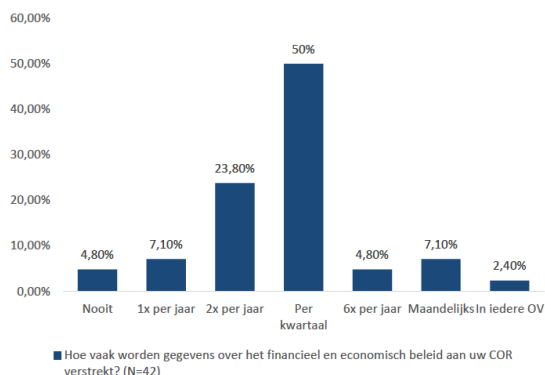
Via de ondernemingsraad, de gekozen vertegenwoordiging, kunnen de werknemers invloed uitoefenen op het beleid en de gang van zaken in de onderneming waarin zij werken. De ondernemer krijgt er ook iets voor terug: via de medezeggenschap krijgt de ondernemer informatie en directe feedback vanaf de werkvloer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

1.2 Medezeggenschap in 4+1's

Om invloed uit te kunnen oefenen moeten ondernemingsraden het hebben van: informatie en inzicht, interactie en impact om invloed te kunnen uitoefenen. 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 uitoefenen⁴. 'Inspraak zonder inzicht' leidt immers tot 'uitspraak zonder uitzicht'. Informatie en inzicht helpen de ondernemingsraad dus bij het verkrijgen van invloed. Daarbij 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.

2.0 Strategische medezeggenschap

2.1 Toegang tot informatie en het hoogste besluitvormingsorgaan



Het recht op informatie wordt via artikel 31 van de WOR⁵ aan de ondernemingsraad toegekend. Dit artikel beschrijft dat de ondernemingsraad recht heeft op alle informatie die hij voor het verrichten van zijn taak nodig heeft. Met die informatie verstrekking zit het ook wel goed blijkt uit het onderzoek van Marcus Meyer. Het overgrote deel van de or's krijgt regelmatig informatie over het financieel economisch beleid.

Daarnaast heeft de ondernemingsraad via artikel 24⁶ recht op informatie over toekomstig beleid, zowel financieel-economisch als sociaal.

Het is 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

⁴ Uit een recent onderzoek in een vergelijking 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.

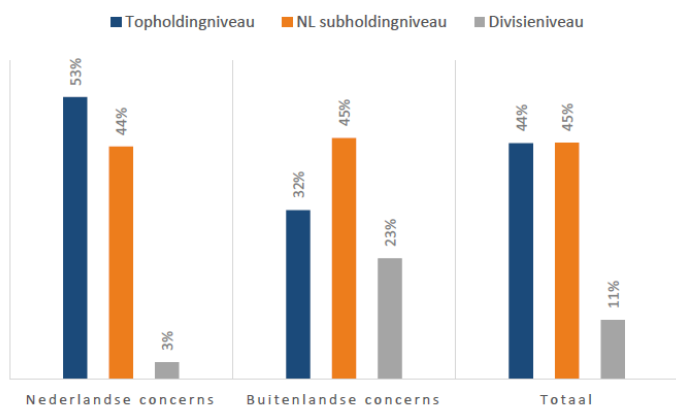
⁵ WOR art. 31.1: De ondernemer is verplicht desgevraagd aan de ondernemingsraad en aan de commissies van die raad tijdig alle inlichtingen en gegevens te verstrekken die deze voor de vervulling van hun taak redelijkerwijze nodig hebben. De inlichtingen en gegevens worden desgevraagd schriftelijk verstrekt

⁶ 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)

strategie en trends' worden 76% van de ondernemingsraden van Nederlandse concerns geconsulteerd, maar slechts 35% van de ondernemingsraden van buitenlandse concerns.

Dat invloed uit oefenen op de bedrijfsvoering wordt voor Nederlandse or's in multinationale ondernemingen wordt ook 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 altijd niet direct aan tafel met de bedenker van plannen, maar met degene die opdracht krijgt ze uit te voeren: de uitvoerende 'zetbaas'. En dat komt dat 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 subholding, 11% op divisieniveau.

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 meebe beslissen. Wat zijn dan mogelijkheden dan voor een or?

Het realiseren van een contact met het hoofdbestuur is erg afhankelijk van niet alleen de lands-, maar ook de bedrijfscultuur en -structuur. 'Ken U zelve', prijkte boven de tempel van Apollo, de plek waar de Grieken het Orakel van Delphi raadpleegden. Dat geldt ook voor een (c)or. Als er in de onderneming geen open en/of informele overlegcultuur heerst, die mensgericht is, met aandacht en gevoel voor de werknemer, is er waarschijnlijk ook geen goede voedingsbodem voor een constructieve dialoog met de medezeggenschap en is daarvoor ook weinig belangstelling. Voor (c)or's is het ook van belang hun plek in de bedrijfsstructuur te kennen en kennis van zaken te hebben over het verloop van besluitvormingsprocessen (waar zit ik en waar moet ik zijn). Soms is de realiteit voor de Nederlandse ondernemingsraad dat hij bij een klein onderdeel behoort, laag in een veel grotere organisatie, dan zal het niet gemakkelijk zijn in contact te komen met het hoofdbestuur. Vanuit het hoofdbestuur gezien in dergelijke grote organisaties, is het waarschijnlijk ook een onmogelijkheid om met alle participatieorganen contacten te onderhouden. Daarvoor zijn er juist 'bestuurders' aangewezen.

Maar houdt ook rekening met een andere medezeggenschapscultuur en zienswijze op werknemersparticipatie. Niet overal in Europa wordt een poldermodel gekoesterd. Weet ook wat je precies wil weten als or, probeer bijvoorbeeld afspraken te maken over bijvoorbeeld een wederkerend aantal vaste items of criteria waaraan de informatie moet voldoen. Maar ook de Eor is een structuur voor de (c)or een toegang tot strategische informatie. De Eor geeft ook vaak toegang een hoger bestuursniveau (zie 2.3).

2.2 De RvC als ingang

De onderzochte bedrijven in het onderzoek van Marcus Meyer zijn alle grote structuurgenootschappen, vaak beursgenoteerd met een verkregen kapitaal door aandelen. Bij deze bedrijven moet verplicht een Raad van Commissarissen (RvC) als toezichthouder ingesteld worden⁷. De RvC heeft als taak kritisch en onafhankelijk toe te zien op het gevoerde beleid en de algemene gang in de onderneming en de belangen van alle stakeholders. Waar de rol van de RvC gedefinieerd wordt door het Burgerlijk Wetboek en corporate governance code en de rol van de or door de WOR is er toch een duidelijke overlap in beider taak in het bewaken van het belang van de onderneming. Sterker nog de or heeft invloed op dat toezicht door een gewoon en een versterkt aanbevelingsrecht waarin hij zelf kandidaten voor een commissariaat kan voordragen⁸.

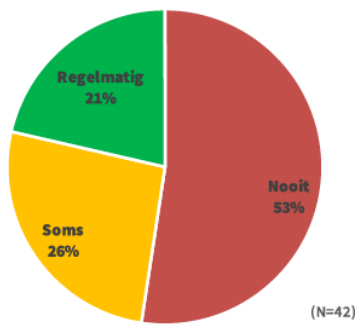
⁷ Bijzonder is dan om te zien in het onderzoek dat ondanks dat toezichthouden zo'n hot thema is in Nederland dat het instellen van een RvC niet overal gebeurt. Omdat er geen controle noch sancties zijn kun je het dus blijkbaar ook gewoon niet doen.

⁸ 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's gebruik van het voordrachtsrecht.

Toch bevestigt het MNO onderzoek eerder onderzoek dat or's daar maar beperkt gebruik van maken. Een gemiste kans. Want de strategie van de onderneming moet door de RvC goedgekeurd worden en zal daarin het belang van de stakeholder personeel moeten meewegen. Een goed gesprek en goede contacten tussen RvC en or kunnen bijdragen in een goede belangenafweging. Een brug tussen or en RvC kunnen de door de or voorgedragen commissarissen zijn. In de voordracht ontstaat veelal een bijzondere en hechte band.

Maar ook schieten de commissarissen te kort in hun verplichtingen, de WOR zegt dat bij overlegvergaderingen waarin halfjaarlijks de algemene gang van zaken besproken wordt (art 24) de commissarissen aanwezig moeten zijn. Dat is echter zeker niet overal het geval. Omdat er geen controle, noch sancties bestaan geldt: je kunt het blijkbaar ook straffeloos gewoon niet doen. Een or zou de voorzitter van de RvC en zijn bestuurder hierop kunnen aanspreken. Maar probeer ook

tot pragmatische oplossingen te komen, als aanwezigheid van commissarissen gedurende de vergaderingen niet of niet in het geheel mogelijk is. Maak een agendapunt RvC overleg. Maak b.v. afspraken met een delegatie/afvaardiging overleg te voeren. Er zijn ook or's die het omdraaien en aanschuiven bij een deel van het RvC overleg!



Alleen een goede relatie met de RvC onderhouden is echter niet voldoende. De contacten met de RvC zullen ook inhoudelijk moeten zijn. Welke thema's spelen binnen de RvC? In welke onderwerpen die de or bezighoudt is de RvC geïnteresseerd? Dit vraagt kennis, vaardigheden en competenties van de or.

Over hoe met de or om te gaan bestaat maar weinig guidance voor commissarissen. Een uitbreiding van de corporate governance code doormiddel van het benoemen van 'good practices' in de samenwerking tussen or en RvC zou daarin kunnen ondersteunen. Het MNO probeert in het

samenwerkingsverband de Alliantie voor medezeggenschap om het thema 'medezeggenschap en governance' hoger op de agenda te krijgen (zie ook <http://www.or-en-commissaris.nl>). Uiteindelijk kunnen zowel voor de ondernemingsraden als de raad van commissarissen goede wederzijdse formele en informele contacten tot een vergemakkelijking en verbetering van hun taak kunnen leiden door het delen van kennis en ervaring. Helaas heeft de monitoringscommissie corporate governance in de recente aanpassing geen rekening gehouden. Het verzoek van c.a. 10 organisatie om de rol van de medezeggenschap breder aan de orde te stellen⁹ heeft men naast zich neer gelegd. Gemiste kans. Het MNO wil daarom kijken of ze niet 'schrage partij' van de code kan worden.

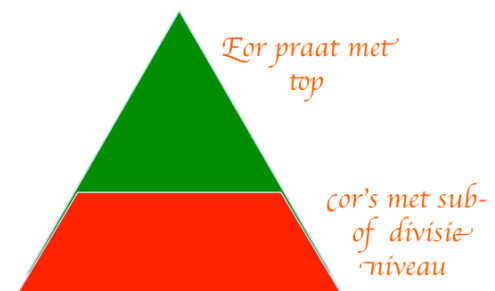
2.2.1 De concernfunctionaris als commissaris

De wet schrijft voor dat de samenstelling van de RvC zodanig is dat deze onafhankelijk en kritisch kan opereren. Sommige bedrijven concernfunctionarissen als commissaris. Een concernfunctionaris is een persoon die een (management) functie op een hoger niveau in het concern vervult, bijvoorbeeld de CEO, CFO of COO van de moeder en tegelijkertijd commissaris op het niveau van de Nederlandse dochteronderneming is. Op het moment dat een meerderheid van zogenaamde concernfunctionarissen in de RvC zit kan een potentieel belangenconflict ontstaan. Helaas bestaat in 32% van de onderzochte gevallen een meerderheid van de RvC uit concernfunctionarissen! Maar de dubbelrol van de concernfunctionaris biedt voor de or ook een kans om in contact te komen met vertegenwoordigers uit het hoofdbestuur. Al moet de or realiseren dat deze concernfunctionarissen de eigen, op een hoger niveau genomen besluiten zullen verdedigen!

2.3 Koester de eor

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

Vanuit het perspectief van een Nederlandse or is de eor misschien ook een tandeloze tijger, maar het zou verkeerd zijn om als or de eor niet als onderdeel van het informatie en beïnvloedingsnetwerk te zien. Steun vanuit de eor zou op sommige momenten wel eens erg bruikbaar en misschien zelfs cruciaal kunnen zijn. Het is daarom raadzaam tijd en energie in de eor te steken en het poldermodel als exportproduct in te zetten.



⁹ Er moet wel een overleg tussen raad van bestuur, RvC en or plaatsvinden over cultuur en gedrag in de onderneming (artikel 2.5.3)

3.0 Op weg naar een professionele procesgerichte medezeggenschap?!

Om goed en vroegtijdig geïnformeerd te zijn en zijn invloed te vergroten is het voor de (c)or niet alleen nodig een *goed netwerk* op te bouwen en te onderhouden, maar ook om *allianties* aan te gaan. Dat kan zijn met de RvC (b.v. via de eigen voordrachtscommissarissen), maar ook met de bestuurder. De (c)or kan daarvoor op zoek gaan naar gedeelde belangen, tussen (c)or en bestuurder (en zijn managementteam) en proberen daarop samen te werken. Want ook de bestuurder wordt niet alleen soms verrast, maar ook zelf geraakt door de besluiten van het hoofdbestuur en wil dan misschien best wel met de or samenwerken.

De (c)or kan ook verder gaan: via een zogenaamde *'stakeholder mapping'* zijn medestanders, maar ook tegenstanders in kaart te brengen (op internet zijn voorbeelden en methodes te vinden). Stakeholders zijn die personen of organisaties die invloed ondervinden (positief of negatief) of zelf invloed kunnen uitoefenen op de onderneming (def. volgens Wikipedia). Dat kunnen personen, afdelingen of instanties zijn binnen de eigen onderneming, maar ook daarbuiten. Door het in kaart brengen van de positie van deze stakeholders ten opzichte van elkaar en de onderneming, welke belangen zij vertegenwoordigen, hoeveel macht zij bezitten en of zij de doelen van de (c)or ondersteunen of tegenwerken, krijgt de (c)or inzicht met wie wel of zeker geen alliantie te vormen.

Sowieso is het goed om als (c)or soms verder dan de eigen ondernemingsgrenzen te kijken. Vakorganisaties, pers, publiek, klanten en politiek kunnen mogelijk medestanders zijn die, als de (c)or deze op het juiste moment weet te mobiliseren, grote invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Daarvoor is het wel nodig als (c)or zorgvuldig het moment te kiezen, onder het motto *'choose your battles'*, en dan ook impact te realiseren.

Daarbij hoort ook *het gebruik van juridische machtsmiddelen* die vanuit de wet- en regelgeving de (c)or ter beschikking staan. Enerzijds kan juridisering afschrikken, anderzijds helpt een goede kennis en toepassing wet- en regelgeving juist de positie van de (c)or te verstevigen. Met machtsmiddelen is het, zoals iemand zei op een symposium, als met een atoombom: die wil je niet laten vallen, maar waarvan je wel wilt laten weten dat je die bezit.

Naast het al beschikbare instrumentarium van wet- en regelgeving heeft de (c)or ook nog de mogelijkheid aanvullende afspraken te maken via een *ondernemingsovereenkomst* (conform art.32 WOR). De (c)or kan b.v. afspraken maken via een dergelijke overeenkomst of convenant om met het hoogste bestuur in gesprek te komen. Een slim onderhandelende (c)or zoekt voor het maken van een dergelijke afspraken een gunstig en belangrijk moment (b.v. rond een fusie of overname).

Procesgerichte medezeggenschap

Marcus Meyer concludeert uit zijn empirisch onderzoek dat er een klassiek win-win mogelijk is door het van tevoren afspreken van medezeggenschapsprocessen en het volgen van deze processen. Het schept duidelijkheid, leidt tot minder geschillen en meer efficiëntie en effectiviteit (zie zijn artikel hierover). Uitgangspunt van het proces is daarbij het verstrekken van informatie aan en het zo vroeg mogelijk betrekken van de medezeggenschap in het besluitvormingsproces en niet alleen omdat het medezeggenschapstraject tijd vergt. De medezeggenschap kan helpen knelpunten in een vroegtijdig stadium te signaleren en helpen tot een beter onderbouwd besluit komen.



Figuur 12 Procesgerichte medezeggenschap op basis van de interviewresultaten en best practices.

Maar structureer niet alleen het overleg, maar ook de werkwijze van de or zelf. Maak een jaarplan of visiedocument (wees echter niet te ambitieus). Dat geeft focus en houvast. Zorg ervoor dat de benoemde punten niet uit het zicht verdwijnen na verloop van tijd en wees consequent. Werk met werkgroepen en commissies of projecten. Ga op zoek naar interne en/of externe expertise. Schakel zgn. *'buitenleden'* in dwz. in de onderneming werkzame personen buiten de or en/of betrek als cor or-leden van onderliggende or's op basis van affiniteit of kennis van de onderwerpen.

Ten slotte

Een (c)or moet dus niet alleen 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 (c)or dient ook over *'soft skills'* te beschikken zoals sociale vaardigheden en sensitiviteit om een goed relatiemanagement te kunnen bedrijven en te netwerken. Kortom zoals Marcus Meyer al concludeerde n.a.v. zijn empirisch onderzoek: in internationale concerns is een hoge graad van professionaliteit van de (c)or's vereist.

Mathi Bouts, *Voorzitter Stichting MNO*, maart 2017