



## “De sleutelrol van de adviseur medezeggenschap in internationale organisaties”



“Op welke wijze kan een adviseur medezeggenschap bijdragen aan het maximaliseren van de invloedruimte van de lokale medezeggenschap in een internationale organisatie?”



Paper als afronding van de Vakopleiding Adviseur Medezeggenschap

Opleidingsinstituut: AS-Opleidingen

Student: Karlijn Scholtes

Begeleiding door: Corry Oosterhoorn

Inleverdatum: 13 maart 2026

## Inhoudsopgave

1.	Samenvatting (Nederlandse versie).....	3
2.	Inleiding.....	4
3.	Methodologie.....	6
4.	Hoofdvraag & deelvragen.....	7
4.1	Hoofdvraag.....	7
4.2	Deelvragen.....	7
5.	Deelvraag 1 – Definitie en succes van invloedruimte.....	8
5.1	Invloed en invloedruimte.....	8
5.2	Succesfactoren van invloed.....	9
6.	Deelvraag 2 – Het wettelijk kader.....	11
7.	Deelvraag 3 – De rol van de belangrijkste actoren.....	17
8.	Deelvraag 4 – Uitgangspunten en interventies.....	22
9.	Hoofdvraag - Van theorie naar praktijk: de rol van de adviseur medezeggenschap.....	26
10.	Conclusie.....	29
11.	Literatuurlijst & referenties.....	30
11.1	Literatuurlijst.....	30
11.2	Referenties.....	31
12.	Bijlagen.....	32
12.1	Management summary (ENG).....	32
12.2	Interviewleidraad.....	33
12.3	Plan van Aanpak Paper d.d. 6 november 2025.....	34
12.4	Dankwoord & reflectie.....	46

## 1. Samenvatting (Nederlandse versie)

De adviseur medezeggenschap (AM) speelt in internationale organisaties een centrale rol bij het vergroten van de invloedruimte van de ondernemingsraad, doordat een AM kan fungeren als linking-pin tussen de formele rechten uit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de informele dynamiek van bestuurder, OR-leden en internationale besluitvorming.

De AM levert een bijdrage aan het professionaliseren van het medezeggenschapsproces door de formele positie van de OR te bewaken, strategische overlegmomenten te creëren en de juridische positionering van de OR te versterken via kennis van o.a. wetgeving, toerekening, medeondernemerschap en het belang van tijdige en duidelijke positionering. Daarbij brengt de adviseur inzicht en duiding.

Daarnaast faciliteert de AM het opbouwen van vertrouwen met bestuurders door scherp te zijn op de impact van zowel formele als informele overleggen en door bewust bij te dragen aan het creëren van een gelijkwaardige overlegrelatie.

Ten slotte fungeert de AM als cultuur- en contexttolk binnen internationaal opererende organisaties, waardoor verschillen in governance, besluitvormingsprocessen en organisatiecultuur kunnen worden overbrugd. Hierdoor kan de OR zich positioneren als volwaardige gesprekspartner en wordt de invloedruimte structureel vergroot.

De intrinsieke wil om het medezeggenschapsproces als strategisch spel te begrijpen én actief te spelen is een katalysator voor het vervullen van deze sleutelrol.

## 2. Inleiding

Binnen internationale organisaties is de besluitvorming vaak geconcentreerd op global en lokaal niveau. Strategische besluiten worden genomen door een internationaal directieteam en vervolgens vertaald naar lokale entiteiten. Hierdoor ontstaat een situatie waarin de formele rechten van de medezeggenschap, zoals vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), niet altijd vanzelfsprekend of volledig toepasbaar zijn. De medezeggenschap (MZ) bevindt zich daarmee in een spanningsveld tussen globale sturing en lokale uitvoering.

In mijn rol als ambtelijk secretaris (AS) heb ik ervaren dat juist in deze context het zoeken naar invloedruimte essentieel is om uitvoering te kunnen geven aan mijn rol. De formele kaders bieden houvast, maar de daadwerkelijke impact ontstaat vooral in de wijze waarop globale besluiten lokaal worden geïmplementeerd. In die vertaling van global intentie naar lokale realiteit ligt de ruimte voor beïnvloeding, en daarin kan volgens mij de adviseur medezeggenschap een cruciale rol spelen.

Met de internationalisering van het Nederlandse arbeidsmarktklimaat wordt ook de medezeggenschap steeds internationaler. Richting en handvatten hoe ik, en andere adviseurs, die sleutelrol het meest effectief zouden kunnen invullen wil ik onderzoeken.

Het doel is het ontwikkelen van handelingsperspectieven en advies waarmee de adviseur medezeggenschap en ambtelijk secretaris binnen een internationale organisatie effectief kan sturen op invloedruimte en betrokkenheid van de OR op de lokale besluitvorming die primair buiten Nederland tot stand komt. Daarbij zal ik specifiek kijken naar de rol van de adviseur medezeggenschap (AM) in het versterken van die invloedruimte.

Daarnaast zou de paper, afhankelijk van de conclusie, de positionering van de adviseur kunnen versterken door licht de schijnen op en context te geven aan de positionering en de mogelijk sleutelrol die een AM en AS kunnen vervullen in een onderneming.

De hoofdvraag van dit onderzoek is "Op welke wijze kan een adviseur medezeggenschap bijdragen aan het maximaliseren van de invloedruimte van de lokale medezeggenschap in een internationale organisatie?". De volgende deelvragen dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag:

- Deelvraag 1: Wat wordt onder 'invloedruimte' verstaan binnen de context van medezeggenschap, en welke factoren bepalen of deze invloed succesvol is?
- Deelvraag 2: Welk kader biedt de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voor de uitoefening en mogelijke uitbreiding van de invloed van de OR binnen besluitvormingsprocessen in een internationale organisatie?
- Deelvraag 3: Welke rol spelen OR-leden en bestuurders in het vergroten van de invloedruimte binnen dit kader?
- Deelvraag 4: Welke uitgangspunten en interventies kan de adviseur medezeggenschap toepassen om de invloedruimte van de OR effectief te vergroten in een internationale organisatie?

In hoofdstuk 4 'Hoofdvraag & deelvragen' wordt dieper ingegaan op de samenhang tussen de deelvragen en wordt toegelicht hoe de beantwoording hiervan bijdraagt aan de conclusie en het realiseren van de doelstelling van deze paper.

### 3. Methodologie

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen: literatuuronderzoek en een kwalitatieve onderzoeksmethode door middel van interviews. De literatuurstudie voor deelvraag 2 richt zich op juridische en theoretische kaders rondom medezeggenschap en internationale organisaties. Hiervoor worden onder andere vakliteratuur, een podcast en relevante jurisprudentie bestudeerd.

#### Interviews

De respondenten zijn doelgericht geselecteerd, met als criterium minimaal twee jaar ervaring met medezeggenschap in een internationale context. In totaal zijn 14 semigestructureerde interviews afgenomen met medezeggenschapsprofessionals, waaronder OR-voorzitters, juristen, de voorzitter van Stichting MNO (Multinationale Ondernemingsraden), een medezeggenschapsprofessional namens de SER (Sociaal-Economische Raad) en diverse adviseurs medezeggenschap. De interviews hebben een maximale duur van 45 minuten en vonden voornamelijk online plaats.

De interviews zijn open van karakter, zodat ruimte bestaat voor aanvullende inzichten, maar volgden een vaste leidraad op basis van de deelvragen (bijlage 12.2, "Interviewleidraad"). Voor de verwerking van de data wordt gebruikgemaakt van Co-Pilot, dat helpt bij het structureren, coderen en clusteren van antwoorden op thema's. De uiteindelijke thematische analyse en interpretatie worden door mijzelf uitgevoerd. Een overzicht van de deelnemers is opgenomen in paragraaf 11.2, "Referenties".

#### Literatuurstudie

Het literatuuronderzoek biedt het theoretisch kader voor dit onderzoek. Het juridisch naslagwerk Inzicht in de Ondernemingsraad (2026) fungeert als primaire bron voor relevante wetsartikelen en juridische kaders, zowel ter voorbereiding op de interviews als als naslagwerk voor verdieping achteraf. Daarnaast worden de Richtlijn Europese ondernemingsraden 2009/38/EG (2009) en relevante jurisprudentie bestudeerd om inzicht te krijgen in het speelveld en het geldende juridische kader.

Door de combinatie van literatuur en interviews ontstaat een integraal beeld van zowel de formele kaders als de praktische realiteit van medezeggenschap binnen internationale organisaties. Deze inzichten helpen bij het identificeren van blinde vlekken in mijn eigen praktijk, verdiepen mijn begrip van hoe invloed in de praktijk tot stand kan komen en vormen de basis voor handelingsperspectieven en adviezen.

## 4. Hoofdvraag & deelvragen

In dit hoofdstuk wordt eerst de hoofdvraag toegelicht, gevolgd door de deelvragen. Vervolgens wordt besproken hoe de beantwoording van de deelvragen de hoofdvraag ondersteunt en op welke wijze de antwoorden in samenhang bijdragen aan de conclusies en de doelstelling van dit onderzoek.

### 4.1 Hoofdvraag

De hoofdvraag *“Op welke wijze kan een adviseur medezeggenschap bijdragen aan het maximaliseren van de invloedruimte van de lokale medezeggenschap in een internationale organisatie?”* onderzoekt hoe de adviseur medezeggenschap de invloedruimte van lokale medezeggenschap in een internationale organisatie kan vergroten.

### 4.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd. Elke deelvraag belicht een ander aspect van het vraagstuk. In deze paragraaf worden de deelvragen besproken, inclusief de doelstelling van hun beantwoording.

De eerste deelvraag, *“Wat wordt onder ‘invloedruimte’ verstaan binnen de context van medezeggenschap, en welke factoren bepalen of deze invloed succesvol is?”*, richt zich op het verkrijgen van een gedeeld begrip van invloed en het identificeren van factoren die bepalen of invloed effectief is. Het antwoord definieert de kernbegrippen invloed en invloedruimte en brengt de succesfactoren voor effectieve invloed in kaart.

De tweede deelvraag, *“Welk kader biedt de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voor de uitoefening en mogelijke uitbreiding van de invloed van de OR binnen besluitvormingsprocessen in een internationale organisatie?”*, biedt inzicht in de juridische en procedurele kaders van de WOR en laat zien op welke momenten en binnen welke grenzen invloed kan worden uitgeoefend.

De derde deelvraag, *“Welke rol spelen OR-leden en bestuurders in het vergroten van de invloedruimte binnen dit kader?”*, analyseert de rol van de belangrijkste actoren en hun handelingsruimte bij het benutten van invloed, en schetst de context waarin het onderzoek plaatsvindt.

De vierde en laatste deelvraag, *“Welke uitgangspunten en interventies kan de adviseur medezeggenschap toepassen om de invloedruimte van de OR effectief te vergroten in een internationale organisatie?”*, richt zich op mogelijke handelingsperspectieven en interventies voor de ambtelijk secretaris.

Gezamenlijk levert de beantwoording van deze deelvragen het inzicht dat direct bijdraagt aan de beantwoording van de hoofdvraag.

## 5. Deelvraag 1 – Definitie en succes van invloedruimte

In dit hoofdstuk staat de eerste deelvraag centraal: *“Wat wordt onder ‘invloedruimte’ verstaan binnen de context van medezeggenschap, en welke factoren bepalen of deze invloed succesvol is?”* De beantwoording van deze deelvraag definieert de kernbegrippen invloed en invloedruimte zoals deze in dit onderzoek worden gehanteerd en brengt de succesfactoren voor effectieve invloed in kaart.

### 5.1 Invloed en invloedruimte

Volgens het Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal wordt invloed gedefinieerd als ‘de uitwerking die iemand of iets op anderen of op een situatie heeft’.

In de context van medezeggenschap kan invloedruimte verwijzen naar de formele en informele mogelijkheden waarover medezeggenschapsorganen beschikken om invloed uit te oefenen op besluitvorming en organisatieontwikkeling. Deze ruimte wordt onder meer bepaald door wettelijke bevoegdheden, organisatorische verhoudingen, het moment van betrokkenheid en de kwaliteit van de interactie tussen bestuur en medezeggenschap.

De respondenten geven voornamelijk aan dat invloed binnen de medezeggenschap in internationale context niet primair wordt gezien als formele macht, maar als het vermogen om daadwerkelijk bij te dragen aan besluitvorming en organisatieontwikkeling.

Formele rechten zoals advies- en instemmingsrechten conform de Nederlandse Wet op de Ondernemingsraden (WOR) vormen daarbij vooral het instrumentele kader geven de professionals aan. Terwijl de daadwerkelijke invloed vooral ontstaat in de relatie, dialoog en samenwerking tussen ondernemingsraad en bestuurder.

Daarnaast blijkt uit de afgenomen interviews dat invloed vaak indirect of procesmatig plaatsvindt. De ondernemingsraad stuurt niet altijd het uiteindelijke besluit, maar beïnvloedt vooral de inhoud, voorwaarden of gevolgen van besluiten, bijvoorbeeld door voorgenomen besluiten te beïnvloeden middels advies of voorwaardelijke instemming om deze beter te kunnen laten aansluiten bij Nederland en de Nederlandse vestigingen.

Door overgangsregelingen te verbeteren of extra voorzieningen voor medewerkers te realiseren bij de uitvoering van een voorgenomen besluit, benutten ondernemingsraden de invloedruimte geven de respondenten aan. Een tweede terugkerend element is dat invloed sterk afhankelijk is van context, met name in internationale organisaties. In dergelijke omgevingen kan de rol van de Nederlandse ondernemingsraad verschuiven naar het bewaken van nationale wetgeving, werknemersbelangen en lokale gevolgen van internationale besluiten. De invloedruimte en dus mogelijke invloed komt in het gedrang bij het primair focussen op de juiste uitvoering van nationale wetgeving zonder deze af te zetten tegen de context van de onderneming.

Invloedruimte is daarmee geen statisch gegeven, maar ontstaat in de wisselwerking tussen formele structuren, procedures en de handelingen van de betrokken actoren, die elk hun eigen rol vervullen en zowel individuele als gedeelde belangen nastreven.

## 5.2 Succesfactoren van invloed

Wat de respondenten aangeven als 'succesvolle' invloed en succesvol gebruik maken van invloedruimte zal deze paragraaf beschrijven. In de interviews gaven bijna alle respondenten aan dat invloed los staat van de 'macht' van de medezeggenschap en breder is dan de 'rechten' zoals beschreven in de WOR.

De respondenten maken een duidelijk onderscheid tussen invloed en macht. Invloed wordt vooral geassocieerd met bijdragen aan besluitvorming, gehoord worden en gezamenlijk zoeken naar oplossingen, in plaats van het afdwingen van rechten. Onder de macht van de OR wordt voornamelijk verstaan het afdwingen van de door de wet of het reglement aan de OR toegekende rechten.

## 5.3 Formele rechten Medezeggenschap

Formele rechten zijn een middel, geen doel. Advies- en instemmingsrechten bieden een belangrijke basis en startpunt voor invloed, maar worden door respondenten vooral gezien als instrumenten om dialoog en betrokkenheid te faciliteren, niet als de kern van invloed zelf.

## 5.4 Vertrouwen en communicatie

Vrijwel alle respondenten benadrukken het belang van vertrouwen, open communicatie en een constructieve relatie met bestuur en management. Een goede overlegrelatie vergroot de kans dat argumenten serieus worden genomen en voorstellen worden overgenomen. Naast relaties speelt ook inhoudelijke kwaliteit een belangrijke rol. Goed onderbouwde argumenten, kennis van de organisatie en een scherp beeld van de daadwerkelijke gevolgen van beleid of organisatieaanpassingen versterken de positionering als gelijkwaardige gesprekspartner van de MZ waardoor invloedruimte voor de ondernemingsraad kan ontstaan.

De geïnterviewde professionals geven aan dat invloed van lokale MZ in internationale organisaties in de praktijk vaak plaatsvindt via aanpassingen en mitigatie van voorgenomen besluiten. De invloed van de lokale OR is vaak zichtbaar in het bijsturen van plannen of het verbeteren van de gevolgen van besluiten, bijvoorbeeld door betere regelingen, vergoedingen of overgangsafspraken voor medewerkers.

## 5.5 Internationale complexiteit

In een ideale situatie ontstaat succesvolle invloed wanneer ondernemingsraad, management en medewerkers gezamenlijk optrekken in het besluitvormingsproces, bijvoorbeeld door vroegtijdige betrokkenheid of door samen beleid te ontwikkelen. Voor lokale medezeggenschap binnen een internationale organisatie, waar strategische besluiten vaak op mondiaal niveau worden genomen en de uitvoering in Nederland als opdracht bij de lokale bestuurder ligt, is dit echter niet vanzelfsprekend.

De interviews laten zien dat invloed binnen de medezeggenschap vooral ontstaat uit een combinatie van formele bevoegdheden, sterke relaties, inhoudelijke expertise en strategische samenwerking. Invloed blijkt daarmee minder een statische positie te zijn en meer een dynamisch proces dat vorm krijgt in de interactie tussen de verschillende betrokken actoren.

## 5.6 Tussentijdse conclusie hoofdstuk 5

Invloedruimte binnen de medezeggenschap kan worden begrepen als de combinatie van formele en informele mogelijkheden waarover een ondernemingsraad beschikt om bij te dragen aan besluitvorming en organisatieontwikkeling. Hoewel wettelijke rechten, zoals advies- en instemmingsrechten uit de WOR, een belangrijk kader bieden, blijkt uit de interviews dat deze rechten in de internationale context vooral fungeren als instrument om dialoog en betrokkenheid te faciliteren. De daadwerkelijke invloed ontstaat vooral in de interactie tussen ondernemingsraad en bestuurder.

De analyse laat zien dat invloed geen statisch gegeven is dat uitsluitend voortkomt uit formele bevoegdheden, maar een dynamisch proces dat wordt gevormd door de kwaliteit van relaties, de timing van betrokkenheid, inhoudelijke expertise en de strategische samenwerking tussen betrokken partijen. In internationale organisaties krijgt deze invloed vaak een indirect en procesmatig karakter. Lokale ondernemingsraden sturen minder vaak het strategische besluit zelf, maar oefenen invloed uit door de uitvoering, voorwaarden en gevolgen van besluiten aan te passen aan de nationale context en de belangen van medewerkers.

Succesvolle invloed wordt door de respondenten daarom vooral geassocieerd met het vermogen om gehoord te worden, bij te dragen aan oplossingen en constructief samen te werken met bestuur en management. Factoren zoals vertrouwen, open communicatie, kennis van de organisatie en goed onderbouwde argumentatie versterken de positie van de ondernemingsraad als gelijkwaardige gesprekspartner. Daarmee ontstaat invloedruimte niet alleen vanuit formele rechten, maar vooral in de manier waarop deze rechten strategisch worden benut en bewust relationeel worden benaderd.

## 6. Deelvraag 2 – Het wettelijk kader

In hoofdstuk 5 is uiteengezet hoe de respondenten invloed en invloedruimte binnen de medezeggenschap definiëren. Daarnaast is inzicht verkregen in welke factoren volgens deze professionals het meest bepalend zijn voor het vergroten van invloed en invloedruimte.

In dit hoofdstuk staat de tweede deelvraag centraal: *“Welk kader biedt de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voor de uitoefening en mogelijke uitbreiding van de invloed van de OR binnen besluitvormingsprocessen in een internationale organisatie?”* De beantwoording van deze deelvraag geeft inzicht in de juridische en procedurele kaders die de WOR biedt.

Tevens wordt onderzocht op welke momenten en binnen welke grenzen binnen dit wettelijke kader mogelijkheden bestaan om de in hoofdstuk 5 beschreven invloed en invloedruimte van een lokale ondernemingsraad binnen een internationale organisatie te optimaliseren.

### 6.1 Het Juridisch en wettelijk kader

#### 6.1.1 De Europese richtlijn

De Richtlijn Europese ondernemingsraden 2009/38 heeft belangrijke implicaties voor de positie van lokale medezeggenschap binnen multinationale ondernemingen. Door internationalisering worden strategische besluiten steeds vaker op centraal of transnationaal niveau genomen, terwijl de gevolgen daarvan op lokaal niveau zichtbaar worden. De richtlijn introduceert daarom de European Works Council als een platform voor informatie en raadpleging over transnationale aangelegenheden.

Voor de lokale medezeggenschap betekent dit dat de invloed op strategische besluitvorming gedeeltelijk verschuift naar het Europese niveau. De lokale ondernemingsraad behoudt echter een belangrijke rol in de nationale vertaling en implementatie van internationale besluiten, binnen het kader van nationale wetgeving zoals de Wet op de ondernemingsraden. Hierdoor wordt medezeggenschap in internationale organisaties steeds meer een systeem. De positie van de lokale ondernemingsraad ligt daarbij vooral in het benutten van invloed op de wijze waarop internationale besluiten binnen de nationale context worden toegepast.

#### 6.1.2 De Wet op de Ondernemingsraden

De Wet op de Ondernemingsraden en het juridische kader biedt de lokale OR onder het Nederlandse recht bepaalde rechten die kunnen leiden tot invloed. De medezeggenschap professionals noemen de volgende artikelen als belangrijkste ‘tools’ voor invloed binnen het wettelijke kader:

1. Adviesrecht (art. 25) → Wezenlijke invloed op strategische en organisatorische besluiten.
2. Instemmingsrecht (art. 27) → invloed op arbeidsvoorwaarden en personeelsregelingen.
3. Informatierecht (art. 31) → zorgt dat de OR goed geïnformeerd kan handelen.
4. Initiatiefrecht (art. 23) → Optie tot proactief in plaats van reactief opereren.

5. Bespreking van de algemene gang van zaken (art. 24) → faciliteert de OR in de mogelijkheid tot een strategisch overleg
6. Overleg met toezicht (art. 24) → verbindt de OR met het hoogste governance-niveau.
7. Maatwerkafspraken (art. 32) → mogelijkheid om extra invloed structureel vast te leggen.

Tabel 1 biedt een overzicht van de relevante wetsartikelen, de daaraan verbonden rechten van de OR en een toelichting op de gebieden en redenen waarop en waarom de OR binnen elk artikel invloed zou kunnen hebben. (Jellinghaus, 2026)

<b>WOR-artikel</b>	<b>Recht van de OR</b>	<b>Waar gaat het over?</b>	<b>Waarom kan de OR hier invloed hebben?</b>
<b>Art. 25 WOR</b>	<b>Adviesrecht</b>	De OR moet advies geven over belangrijke economische en organisatorische besluiten, zoals reorganisaties, fusies, overnames, belangrijke investeringen, uitbesteding of sluiting van bedrijfsonderdelen.	De ondernemer moet het advies tijdig vragen en serieus meenemen. Als het advies niet wordt gevolgd kan de OR naar de Ondernemingskamer stappen, waardoor een besluit kan worden geschorst of teruggedraaid.
<b>Art. 25 lid 2 WOR</b>	<b>Wezenlijke invloed / timing advies</b>	Het advies moet worden gevraagd op een moment dat het nog van wezenlijke invloed kan zijn op het besluit.	Dit voorkomt dat de OR pas wordt geraadpleegd als alles al besloten is. Als het advies te laat wordt gevraagd kan de OR stellen dat de procedure niet correct is gevolgd.
<b>Art. 27 WOR</b>	<b>Instemmingsrecht</b>	De OR moet instemmen met regelingen op het gebied van personeel, zoals werktijden, belonings- of beoordelingssystemen, verlofregelingen, privacy beleid, pensioen of arbeidsomstandigheden.	Zonder instemming van de OR mag de regeling niet worden ingevoerd, tenzij de ondernemer vervangende toestemming krijgt van de kantonrechter. Dit geeft de OR directe blokkademacht.
<b>Art. 23 WOR</b>	<b>Initiatiefrecht</b>	De OR mag zelf voorstellen doen over organisatorische, sociale of	De ondernemer moet inhoudelijk reageren en het voorstel bespreken.

<b>WOR-artikel</b>	<b>Recht van de OR</b>	<b>Waar gaat het over?</b>	<b>Waarom kan de OR hier invloed hebben?</b>
		economische onderwerpen.	Hierdoor kan de OR actief beleid beïnvloeden, niet alleen reageren op plannen van de ondernemer.
<b>Informatierecht (art. 31 WOR)</b>	<b>Recht op informatie</b>	De ondernemer moet de OR alle informatie geven die nodig is voor het uitvoeren van zijn taak.	Zonder goede informatie kan de OR zijn rechten niet gebruiken. Dit artikel zorgt ervoor dat de OR transparantie kan afdwingen en besluiten beter kan beoordelen.
<b>Art. 24 lid 1 WOR</b>	<b>Bespreking van de algemene gang van zaken</b>	Tijdens het overleg wordt ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. In dit kader informeert de ondernemer de OR over besluiten die hij voorbereidt met betrekking tot de aangelegenheden zoals bedoeld in de artikelen 25 en 27 van de WOR.	Het overleg op grond van artikel 24.1 biedt de OR de mogelijkheid om afspraken te maken over het tijdstip en de wijze van betrokkenheid bij besluitvorming. Hierdoor kan de OR zich strategisch positioneren als gelijkwaardige gesprekspartner.
<b>Art. 24 lid 2 WOR</b>	<b>Overleg met RvT / commissarissen</b>	In overlegvergaderingen kunnen ook leden van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht aanwezig zijn.	Hierdoor kan de OR direct invloed uitoefenen op het toezichtniveau van de organisatie en zorgen dat de juiste beslissers aan tafel zitten.
<b>Art. 32 WOR</b>	<b>Aanvullende afspraken (convenanten)</b>	Werkgever en OR kunnen schriftelijk aanvullende afspraken maken over medezeggenschap.	Dit geeft ruimte om extra rechten of procedures vast te leggen, bijvoorbeeld meer adviesrechten of eerdere betrokkenheid bij strategische besluiten.

Tabel 1: Een overzicht van de relevante WOR artikelen hoofdstuk 6

### 6.1.3 Toerekening, Vereenzelviging en medeondernemerschap

In het boek “40 jaar rechtspraak Ondernemingskamer over adviesrecht” (2019) stellen Y.H. Dissel en I. Zaal in hoofdstuk 5 dat de Ondernemingskamer circa veertig jaar geleden de leerstukken toerekening, vereenzelviging en medeondernemerschap heeft ontwikkeld om besluiten die op concernniveau worden genomen, toch onder het Nederlandse medezeggenschapsrecht te brengen. Volgens hen heeft de Ondernemingskamer hiermee de positie van ondernemingsraden binnen concernstructuren aanzienlijk versterkt en een belangrijke bijdrage geleverd aan de praktijk. Hoewel deze leerstukken nooit in de WOR zijn opgenomen, zijn zij in de afgelopen 40 jaar in de jurisprudentie verder uitgekristalliseerd.

#### Toerekening

Zoals ook toegelicht in de podcast ‘Medezeggenschap in internationale context’ (2026) benadrukt John Snel dat toerekening een door de rechtspraak ontwikkeld concept is binnen het adviesrecht. Daarbij wordt een besluit dat formeel op een hoger (internationaal) concernniveau is genomen, juridisch toegerekend aan de Nederlandse onderneming wanneer dat besluit gevolgen heeft voor de Nederlandse organisatie. Snel verduidelijkt dat bij bijvoorbeeld een concern brede reorganisatie de Nederlandse bestuurder gehouden is het adviesrecht van de ondernemingsraad toe te passen, inclusief de volledige adviesprocedure, “met alle toeters en bellen”, ook wanneer het primaire besluit internationaal is genomen. Hiermee wordt voorkomen dat multinationale ondernemingen het Nederlandse medezeggenschapsrecht kunnen ontlopen door besluiten buiten Nederland te formaliseren. Ten aanzien van het instemmingsrecht merkt Snel op dat hiervoor nog relatief weinig jurisprudentie beschikbaar is.

#### Criteria voor toerekening

Dissel en Zaal (2019) onderscheiden vier criteria om te beoordelen of sprake is van toerekening:

1. Bijzondere zeggenschapsrelatie: Er bestaat bestuurlijke of financiële verwevenheid, bijvoorbeeld via aandelenbezit of afhankelijkheidsrelaties.
2. Rechtstreeks ingrijpen of specifieke betrekking op de onderneming: Het besluit heeft direct effect op de onderneming waarvoor de OR is ingesteld. Hiervan is sprake wanneer de bestuurder het besluit als onvermijdelijk ervaart of feitelijk geen vrijheid heeft om ervan af te wijken.
3. Betrokkenheid van het bestuur bij de besluitvorming: Bijvoorbeeld doordat een bestuurder zitting heeft in een hoger management- of directieniveau waar het besluit is voorbereid.
4. Bevoegdheid om het besluit zelf te kunnen nemen: De Nederlandse bestuurder heeft al dan niet formeel de bevoegdheid om het besluit zelf te nemen.

Dissel en Zaal (2019) benadrukken dat de criteria niet cumulatief zijn. Afwijking van met name criterium 3 of 4 sluit toerekening niet per definitie uit. Dissel en Zaal geven aan dat de literatuur verdeeld is over ‘of toerekening toch mogelijk is als de bestuurder niet heeft meegewerkt aan het besluit’ terwijl er wel aan de andere criteria wordt voldaan. Dit zou mogelijk kunnen leiden tot het bewust niet betrekken van bestuurders om toerekening te voorkomen (p77.).

### Medeondernemerschap

Het leerstuk medeondernemerschap richt zich op het in rechte betrekken van een partij die, naast de formele ondernemer, medeverantwoordelijkheid draagt voor de naleving van de WOR. Het wordt toegepast wanneer een andere entiteit binnen het concern een zodanige invloed uitoefent dat zij mede geacht wordt de onderneming in stand te houden. Hierdoor blijft de naleving van de WOR bij de “eigen” ondernemer belegd, en niet bij aandeelhouders of externe entiteiten die besluiten nemen. (Dissel en Zaal, 2019)

### Criteria voor medeondernemerschap

Dissel en Zaal (2019) onderscheiden drie criteria om medeondernemerschap aan te nemen:

1. Rechtstreeks ingrijpen in de onderneming: Het besluit moet feitelijk ingrijpen in de werkzaamheden van de onderneming waaraan de OR is verbonden.
2. Stelselmatige invloed die de onderneming mede in stand houdt: De ander moet een structurele positie hebben waarmee hij (potentieel) bepalende invloed kan uitoefenen. Het gaat hierbij om de mogelijkheid tot invloed, niet per se de feitelijke uitoefening.
3. Het besluit valt binnen de sfeer van de organen van de onderneming: De Nederlandse onderneming wordt geraakt door het besluit of de besluitvorming.

### Vereenzelviging

Het leerstuk vereenzelviging, afkomstig uit het vennootschapsrecht, is door zowel de Ondernemingskamer als de Hoge Raad toegepast in WOR-zaken. Vereenzelviging heeft in de praktijk een vergelijkbaar effect als medeondernemerschap, maar gaat conceptueel verder: de identiteit van (één van) de rechtspersonen wordt als het ware weggedacht, waardoor de besluitende entiteit kan worden aangesproken voor de naleving van de WOR. (Dissel en Zaal, 2019)

Dissel en Zaal merken op dat medeondernemerschap minder vergaand is dan vereenzelviging en beter aansluit bij het begrippenkader van de WOR; daarom wordt binnen de jurisprudentie voornamelijk het leerstuk medeondernemerschap toegepast en niet dat van vereenzelviging.

## 6.2 Vergroten van invloedruimte door uitbreiding van de WOR

Respondenten binnen het onderzoek wijzen erop dat de grootste mogelijkheden voor versterking van OR-invloed liggen in strategische inzet van Art 24 WOR ‘Bespreking van de algemene gang van zaken’ en uitbreiding van artikel 24 lid 2 WOR. De WOR bepaalt dat wanneer een onderneming wordt geleid door een rechtspersoon (zoals een NV, BV, coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij) de commissarissen van deze entiteit aanwezig moeten zijn bij het tweemaal per jaar te voeren overleg over de algemene gang van zaken.

Voor verenigingen en stichtingen geldt dat bestuurders of vertegenwoordigers aanwezig moeten zijn, maar een vergelijkbare verplichting voor de Raad van Toezicht (RvT) ontbreekt. Een van de respondenten benadrukt dat het opnemen van een vergelijkbare verplichting voor RvT- en RvC-leden van Stichtingen en Verenigingen in de WOR kan bijdragen aan een effectievere uitoefening van invloed door de OR, omdat hiermee alle relevante governance-stakeholders aan één tafel zitten. Deze mogelijke uitbreiding zou

aansluiten bij de geest van artikel 24 WOR: het versterken van transparantie, strategisch overleg en vroegtijdige betrokkenheid bij besluitvorming.

### 6.3 Tussentijdse conclusie hoofdstuk 6

Het juridische kader van de Wet op de Ondernemingsraden biedt de lokale ondernemingsraad een stevig instrumentarium om invloed uit te oefenen op besluitvorming binnen internationale organisaties, ondanks het feit dat cruciale besluiten steeds vaker op centraal of transnationaal niveau worden genomen. De Europese richtlijn 2009/38/EG kan een deel van de medezeggenschap naar het Europese OR (EOR) niveau verschuiven, maar vervangt de lokale OR niet. Integendeel: de lokale OR blijft essentieel voor de nationale implementatie en vertaling van internationale besluiten. Daarmee ontstaat een gelaagd medezeggenschapsmodel waarin invloed afhankelijk is van tijdigheid, afstemming en strategische positionering tussen nationaal en internationaal niveau.

Een belangrijke aanvulling op dit wettelijke kader wordt gevormd door de jurisprudentie leerstukken toerekening, medeondernemerschap. Deze leerstukken, ontwikkeld door de Ondernemingskamer en verder verfijnd in veertig jaar rechtspraak, zorgen ervoor dat besluiten die formeel buiten Nederland worden genomen tóch onder het Nederlandse medezeggenschapsrecht kunnen vallen wanneer zij directe gevolgen hebben voor de Nederlandse onderneming. Hierdoor wordt voorkomen dat multinationale concerns het medezeggenschapsrecht omzeilen door besluitvorming te verplaatsen naar een hoger of buitenlands niveau. Deze jurisprudentie verruimt en versterkt de positie van de lokale OR substantieel en borgt dat ook binnen complexe concernstructuren het advies- en instemmingsrecht zijn werking behoudt.

De respondenten geven aan dat daarnaast artikel 24 WOR een strategisch ankerpunt vormt voor het vergroten van invloedruimte. Het structurele overleg over de algemene gang van zaken, in combinatie met de aanwezigheid van commissarissen of toezichthouders, creëert een governance-omgeving waarin de OR vroegtijdig kan aansluiten op strategische besluitvorming.

Samenvattend biedt de WOR een robuust en meerledig kader waarmee de lokale OR, ondanks toenemende internationalisering van besluitvorming, een betekenisvolle en juridisch verankerde rol kan blijven vervullen. De combinatie van formele rechten, verruimingen door jurisprudentie en strategisch overlegmomenten creëert een systeem waarin de OR zijn invloed niet alleen kan uitoefenen, maar onder de juiste voorwaarden ook kan uitbreiden. Daarmee wordt de in hoofdstuk 5 beschreven invloed en invloedruimte niet alleen beschermd, maar kan deze binnen internationale organisaties effectief worden geoptimaliseerd.

## 7. Deelvraag 3 – De rol van de belangrijkste actoren

In hoofdstuk 5 is uiteengezet hoe de respondenten invloed en invloedruimte definiëren en welke factoren volgens hen bepalend zijn voor het succesvol benutten daarvan. In hoofdstuk 6 lag de focus op het juridisch kader en is onderzocht hoe de juridische en procedurele bepalingen van de WOR en de Europese richtlijn de invloed en invloedruimte van een lokale ondernemingsraad binnen een internationale organisatie kunnen beïnvloeden.

In dit hoofdstuk staat de derde deelvraag centraal: *“Welke rol spelen OR-leden en bestuurders in het vergroten van de invloedruimte binnen dit kader?”* Daarbij wordt de rol van deze twee directe stakeholders in het lokale medezeggenschapsproces geanalyseerd en wordt onderzocht welke handelingsruimte zij hebben bij het vormgeven en benutten van invloedruimte.

### 7.1 De bestuurder

De respondenten geven aan dat de bestuurder een schakelrol tussen het internationale moederbedrijf en de lokale organisatie vervult en verantwoordelijk is voor het betrekken van de ondernemingsraad bij besluitvorming. De bestuurder draagt de verantwoordelijkheid dat internationale besluiten worden vertaald naar de Nederlandse context en dat daarbij de wettelijke medezeggenschapsprocedures worden gevolgd.

Daarnaast heeft de bestuurder een rol in het uitleggen en bewaken van de Nederlandse spelregels rondom medezeggenschap richting internationale managementlagen. In internationale organisaties fungeren bestuurders vaak als intermediair tussen corporate besluitvorming en lokale regelgeving geven de respondenten aan. In deze rol is het dan ook de taak van de bestuurder om de OR te betrekken en het belang van werknemersvertegenwoordiging toe te lichten aan de internationale bedrijfsvoering.

Enkele respondenten geven aan dat de bestuurder samen met de lokale ondernemingsraad kan optrekken om richting het moederbedrijf de gezamenlijke belangen van de lokale organisatie en haar medewerkers te vertegenwoordigen. In de praktijk wordt deze rol en de daarbij behorende handelingsruimte echter niet altijd optimaal benut. Volgens de respondenten hangt dit samen met een gebrek aan kennis over medezeggenschap en de Nederlandse wetgeving, evenals een beperkt bewustzijn van het belang en de meerwaarde van de lokale ondernemingsraad als gelijkwaardige gesprekspartner.

Daarnaast kunnen ook andere belangen, die samenhangen met de positie of rol die een lokale bestuurder op dat moment vervult binnen de organisatie, invloed hebben op de mate waarin deze samenwerking daadwerkelijk tot stand komt geven de professionals aan.

### Handelingsruimte

De handelingsruimte van de bestuurder wordt door de respondenten gezien in het faciliteren van medezeggenschap, het vertalen van internationale besluiten naar de lokale context, het strategisch inzetten van de ondernemingsraad (OR), het versterken

van een gezamenlijke positie en de motivatie en houding van de bestuurder ten opzichte van medezeggenschap.

De respondenten geven aan dat de bestuurder ruimte kan creëren door de OR tijdig te betrekken bij besluitvorming en transparant te communiceren over voorgenomen besluiten. Daarnaast kan de bestuurder richting het moederbedrijf duidelijk maken dat Nederlandse wetgeving, waaronder de regels rondom medezeggenschap, moet worden gerespecteerd.

Volgens de geïnterviewde medezeggenschapsprofessionals gebruiken sommige bestuurders de OR daarnaast als klankbord of als steun om richting internationale managementlagen tegenwicht te bieden. In internationale organisaties kunnen de OR en de bestuurder gezamenlijk optrekken om invloed uit te oefenen op corporate besluitvorming en zo de positie van zowel de OR als de bestuurder te versterken.

Tegelijkertijd geven de respondenten aan dat de effectiviteit van medezeggenschap in sterke mate afhankelijk is van de intrinsieke motivatie van de bestuurder om met de OR samen te werken en medezeggenschap te erkennen als een gelijkwaardige gesprekspartner.

## 7.2 De OR-leden

De respondenten geven aan dat de OR-leden een belangrijke rol moeten vervullen als klankbord en sparringpartner voor het lokale bestuur. Dit houdt in dat zij proactief meedenken over scenario's, mogelijke oplossingen en strategische keuzes. In internationale organisaties hebben OR-leden bovendien de taak om lokale belangen te vertalen naar een bredere organisatorische context, waarbij zowel nationale als internationale belangen tegen elkaar moeten worden afgewogen.

Tegelijkertijd geven enkele respondenten aan dat OR-leden zich bewust moeten zijn van de internationale context waarin zij opereren. De Nederlandse medezeggenschapswetgeving vormt weliswaar het formele kader, maar is niet specifiek ontworpen voor organisaties met complexe internationale besluitvormingsstructuren. Het vasthouden aan uitsluitend dit wettelijke kader kan daarom spanning opleveren met de praktijk van internationale besluitvorming.

Volgens de respondenten is het daarom belangrijk dat OR-leden accepteren waar de wetgeving niet volledig aansluit op de realiteit van de organisatie en hier flexibel mee omgaan. OR-leden moeten strategisch opereren, hun invloed effectief benutten en inzicht hebben in de organisatiestructuur, cultuur en diverse belangen van alle stakeholders. Alleen door deze context goed te begrijpen kunnen zij hun rol effectief vervullen en als gelijkwaardige gesprekspartner invloed uitoefenen.

### Handelingsruimte

De handelingsruimte van OR-leden wordt door de respondenten vooral beschreven als het vermogen om actief bij te dragen en invloed uit te oefenen op besluitvorming. Volgens de respondenten kunnen OR-leden hun invloedruimte vergroten door proactief mee te denken over vraagstukken die spelen binnen de organisatie en door niet alleen

problemen te signaleren, maar ook mogelijke oplossingen en alternatieven aan te dragen.

Daarnaast wordt het onderhouden van zowel formele als informele contacten met bestuurders, HR en andere relevante stakeholders genoemd als een belangrijke manier om invloed te vergroten. Informele contacten kunnen bijdragen aan het tijdig kennismaken van informatie en het beter begrijpen van de context waarin besluiten worden genomen.

Verder benadrukken de respondenten het belang van bepaalde competenties bij OR-leden, zoals diplomatie, sensitiviteit en strategisch inzicht. Vooral in internationale organisaties, waar verschillende belangen en culturele achtergronden samenkomen, is het belangrijk dat OR-leden zorgvuldig communiceren en oog hebben voor het bredere organisatiebelang. Ook het spreken met één stem en een goede interne samenwerking binnen de OR worden genoemd als belangrijke voorwaarden voor effectieve invloed.

Tot slot geven de respondenten aan dat OR-leden zelf initiatief moeten nemen en de beschikbare ruimte voor invloed moeten benutten om hun rol effectief te vervullen. Een goede voorbereiding, het kunnen schakelen tussen detail en hoofdlijnen en het behouden van een helicopterview worden daarbij als belangrijke factoren gezien voor het vergroten van de invloedruimte van de OR.

### 7.3 Cultuurverschillen

Naast de rollen van de belangrijkste actoren benadrukken de respondenten dat bewustwording van cultuurverschillen essentieel is. Dit betreft zowel nationale cultuurverschillen als de specifieke bedrijfscultuur waarin men samenwerkt, omdat deze context de invulling en beleving van medezeggenschap beïnvloedt.

Internationale medezeggenschap wordt bijvoorbeeld vaak beperkt door culturele barrières: in de Verenigde Staten en andere Angelsaksische landen kan medezeggenschap als bemoeizuchtig worden ervaren door directief leiderschap en beperkte kennis van de Nederlandse WOR geven enkele geïnterviewde aan; in Frankrijk en Zuid-Europa spelen sterke vakbonden en formele structuren een rol; in Duitsland en Zweden is medezeggenschap juist goed verankerd en participatie gebruikelijk. In Aziatische landen zoals Japan, China en India vraagt een succesvolle samenwerkingsrelatie vooral indirecte communicatie, begrip voor hiërarchie, terughoudendheid, investeringen in persoonlijke relaties en subtiele argumentatie.

Organisatorische verschillen, zoals beursgenoteerde versus private ondernemingen of een mix van lokale en internationale structuren, versterken deze complexiteit. Effectieve medezeggenschap in internationale organisaties vergt daarom aanpassing van de lokale en culturele context, duidelijke uitleg en kennisdeling over de rol van de OR en de WOR, aangepaste communicatie en argumentatie, actief onderhouden van relaties via één-op-één contacten, en aandacht voor formele en ceremoniële aspecten van besluitvorming.

### 7.4 Do's en dont's

Internationale medezeggenschap is een ingewikkelde puzzel van wetgeving, belangen en cultuur. Uit de interviews kwamen de volgende do's en dont's voor OR-leden en

bestuurders naar voren. In afbeelding 1 een spiekbriefje om de juiste koers te vinden zonder te doen alsof het alle uitdagingen oplost.

## Spiekbriefje: OR-Leden & Bestuurders

OR-Leden	Bestuurders
<p><b>✓ Do's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Denk <b>proactief</b> mee en kom met oplossingen. </li> <li>● Bereid vergaderingen goed voor. </li> <li>● Werk <b>samen</b> en spreek met èèn stem. </li> <li>● Wees <b>diplomatiek</b> en sensitief. </li> <li>● Gebruik <b>formele</b> en informele contacten. </li> <li>● Houd een strategische blik. </li> </ul>	<p><b>✓ Do's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Betrek de <b>OR</b> <b>tijdig</b> bij besluiten. </li> <li>● Vertaal besluiten naar <b>lokale context</b>. </li> <li>● Gebruik de <b>OR</b> als klankbord. </li> <li>● Versterk <b>gezamenlijke positie</b>. </li> <li>● Bouw <b>vertrouwen</b> en <b>netwerken</b>. </li> </ul>
<p><b>✗ Don'ts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alleen focussen op rechten. </li> <li>● Te confronterend zijn. </li> <li>● Blijven hangen in <b>details</b>. </li> <li>● Intern verdeeld optreden. </li> <li>● Vertrouwelijke info delen. </li> </ul>	<p><b>✗ Don'ts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● OR als uitvoerder zien. </li> <li>● Wetgeving star toepassen. </li> <li>● Communiceren zonder overleg. </li> <li>● Cultuur en context negeren. </li> </ul>

Afbeelding 1: Do's en dont's OR-leden en bestuurders.

## 7.5 Tussentijdse conclusie hoofdstuk 7

De respondenten geven aan dat in het samenspel tussen bestuurders en OR-leden de rollen complementair zijn. Bestuurders fungeren als schakel tussen internationaal management en de lokale organisatie, vertalen besluiten naar de Nederlandse context en zouden de OR tijdig moeten betrekken bij besluitvorming. OR-leden vertegenwoordigen werknemersbelangen, bewaken zorgvuldige besluitvorming, fungeren als klankbord voor het bestuur en vertalen lokale belangen.

In internationale organisaties sluit de Nederlandse medezeggenschapswetgeving niet altijd volledig aan bij de praktijk. Dit vraagt van OR-leden bewustwording van de organisatiestructuur, cultuur en diverse belangen van stakeholders, evenals strategisch inzicht om hun invloed effectief te benutten. OR-leden moeten wendbaar zijn en de organisatiecontext en de gevolgen en diverse belangen daarvan proberen te begrijpen om hun rol als gelijkwaardige gesprekspartner te vervullen.

De interactie tussen OR en bestuurder creëert een dynamische ruimte voor invloed, waarin samenwerking, vertrouwen en gedeeld begrip bepalend zijn voor effectiviteit. Voor adviseurs biedt deze analyse een kader om de context, rollen en mogelijkheden voor invloed in kaart te brengen. Hoe dit volgens de professionals het meest effectief kan worden ingezet in de praktijk, wordt besproken in het volgende hoofdstuk.

## 8. Deelvraag 4 – Uitgangspunten en interventies

In hoofdstuk 5 is uiteengezet hoe de respondenten invloed en invloedruimte definiëren en welke factoren volgens hen bepalend zijn voor het succesvol benutten daarvan.

Hoofdstuk 6 richtte zich op het juridisch kader en onderzocht hoe de juridische en procedurele bepalingen van de WOR en de Europese richtlijn de invloed en invloedruimte van een lokale ondernemingsraad binnen een internationale organisatie kunnen beïnvloeden. In hoofdstuk 7 zijn de rollen en handelingsruimte van zowel de OR als de bestuurder inzichtelijk gemaakt. In dit hoofdstuk werd inzicht gegeven in hoe deze rollen en handelingsruimte zich verhouden volgens de professionals. In hoofdstuk 8 vertalen we deze inzichten in acties en mogelijkheden waarmee de adviseur medezeggenschap (AM) of ambtelijk secretaris (AS) de invloedruimte van de OR mogelijk zou kunnen vergroten.

In dit hoofdstuk ligt de focus op de vierde deelvraag: *'Welke uitgangspunten en interventies kan de ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap toepassen om de invloedruimte van de OR effectief te vergroten in een internationale organisatie?'*. Met de beantwoording van deze vraag worden mogelijke handelingsperspectieven en interventies voor de AS en AM in kaart gebracht, waarbij het accent ligt op het creëren van effectieve invloed van de OR zonder de formele kaders of rolzuiverheid te overschrijden.

### 8.1 Uitgangspunten en interventies voor de ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap

Op basis van de interviews komen verschillende uitgangspunten naar voren voor de rol van de ambtelijk secretaris bij het vergroten van de invloedruimte van de ondernemingsraad in een internationale organisatie. Deze uitgangspunten beschrijven wat een AS en AM zouden moeten doen volgens de professionals, terwijl de interventies laten zien hoe hier concreet invulling aan kan worden gegeven.

#### Uitgangspunt 1: Context- en stakeholderinzicht ontwikkelen

De respondenten benadrukken dat een AS/AM goed inzicht moet hebben in de organisatiestructuur, besluitvormingsprocessen en relevante stakeholders binnen de organisatie. In internationale organisaties spelen de culturele verschillen en verschillende verwachtingen tussen concern en de lokale organisatie een belangrijke rol.

Mogelijke interventies om context- en stakeholderinzicht te ontwikkelen:

- In kaart brengen van besluitvormingsprocessen en governance-structuren binnen de organisatie.
- Identificeren van belangrijke stakeholders zoals bestuurders, HR, internationale managementlagen en andere ondernemingsraden.
- Actief volgen van organisatorische ontwikkelingen en internationale strategische besluitvorming.
- Opbouwen van informele netwerken binnen de organisatie om informatie vroegtijdig te signaleren.

### Uitgangspunt 2: Brugfunctie tussen globale besluiten en lokale uitvoering

De interviews laten zien dat de AS/AM een belangrijke rol speelt in het vertalen van internationale besluiten naar de lokale Nederlandse context. Hierbij is kennis van de Nederlandse medezeggenschapswetgeving essentieel, evenals inzicht in de manier waarop internationale organisaties besluiten nemen.

Mogelijke interventies vervullen brugfunctie:

- Signaleren wanneer internationale besluiten gevolgen hebben voor de Nederlandse organisatie.
- Uitleg geven aan bestuurders en OR-leden over de implicaties van de WOR voor de lokale besluitvorming.
- Ondersteunen bij het vertalen van globale besluiten naar lokale medezeggenschapsprocessen.
- Waar nodig externe juridische expertise inschakelen om de lokale juridische positie te toetsen.

### Uitgangspunt 3: Procesbewaker van medezeggenschap

De AS/AM wordt door meerdere respondenten gezien als bewaker van het medezeggenschapsproces. Dit betekent dat de AS/AM aanjaagt en stimuleert dat de OR tijdig wordt betrokken bij besluitvorming en dat de juiste procedures worden gevolgd.

Mogelijke interventies voor het bewaken van MZ-processen:

- Borgen dat de OR tijdig wordt betrokken bij besluitvorming door signalering van de rol van de OR.
- Signaleren van mogelijke “salamitactieken” waarbij besluiten gefaseerd worden genomen.
- Structureren en voorbereiden overlegmomenten.
- Adviseren over procesmatige stappen binnen advies- en instemmingstrajecten.

### Uitgangspunt 4: Versterken van de strategische positie van de OR

De interviews laten zien dat de AS/AM een rol kan spelen in het versterken van de strategische positie van de OR door OR-leden te ondersteunen bij het ontwikkelen van een bredere blik op de organisatie en haar belangen.

Mogelijke interventies voor het versterken van de strategische positie van de OR:

- Coachen van OR-leden bij het ontwikkelen van een helicopterview.
- Ondersteunen bij het formuleren van strategische vragen en standpunten.
- Adviseren over prioriteiten en haalbaarheid binnen internationale besluitvorming.
- Stimuleren dat de OR zich richt op invloed binnen de beschikbare ruimte, in plaats van alleen op formele rechten.

### Uitgangspunt 5: Ondersteunen van teamdynamiek en samenwerking binnen de OR

Volgens de respondenten speelt de AS/AM ook een rol in het versterken van het functioneren van de OR als team. Een goed functionerende OR vergroot de kans op effectieve invloed.

Mogelijke interventies voor de teamdynamiek en samenwerking OR:

- Faciliteren van teambuilding en reflectie binnen de OR.

- Ondersteunen bij het creëren en het borgen van één gezamenlijke stem richting bestuurder.
- Begeleiden van het dagelijks bestuur en de voorzitter in hun rol.
- Signaleren van groepsdynamische problemen en deze bespreekbaar maken.

#### Uitgangspunt 6: Verbinder tussen OR, bestuurder en organisatie

De AS/AM wordt door de respondenten regelmatig beschreven als een “linking pin” tussen verschillende partijen binnen de organisatie. Deze verbindende rol is essentieel voor het creëren van wederzijds begrip en effectieve samenwerking.

Mogelijke interventies voor het verbinden van de OR, de bestuurder en de organisatie:

- Faciliteren van informele gesprekken tussen OR en bestuurder.
- Creëren van begrip voor elkaars perspectieven tussen OR en management.
- Organiseren van momenten waarop OR en bestuurders strategische thema’s kunnen bespreken.
- Stimuleren dat de OR wordt betrokken bij vroegtijdige gedachtevorming rond internationale besluiten.

#### Uitgangspunt 7: Cultuursensitief opereren in internationale context

In internationale organisaties spelen culturele verschillen een belangrijke rol in communicatie en besluitvorming. De AM moet hier rekening mee houden bij het ondersteunen van de OR.

Mogelijke interventies om cultuursensitief te opereren:

- Verkennen van culturele verschillen tussen moederbedrijf en lokale organisatie.
- Adviseren over effectieve communicatiestijlen richting internationale stakeholders.
- Stimuleren van culturele sensitiviteit binnen de OR.
- Ondersteunen bij het formuleren van argumenten die aansluiten bij de besluitvormingscultuur van internationale managers.

Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste uitgangspunten voor de ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap die uit de interviews naar voren komen, met daarbij voorbeelden van interventies waarmee deze uitgangspunten in de praktijk kunnen worden toegepast.

Uitgangspunten	Mogelijke interventies
Context- en stakeholderinzicht ontwikkelen	In kaart brengen van besluitvormingsprocessen, stakeholders identificeren, organisatorische ontwikkelingen volgen en een intern netwerk opbouwen.
Brugfunctie tussen internationale besluitvorming en lokale uitvoering	Internationale besluiten vertalen naar de Nederlandse context, Kennis delen over de WOR en indien nodig externe expertise inschakelen.
Procesbewaker van medezeggenschap	Borgen dat de OR tijdig wordt betrokken, en dat de juiste procedures inzichtelijk zijn, artikel 24-overleggen

<b>Uitgangspunten</b>	<b>Mogelijke interventies</b>
Versterken van de strategische positie van de OR	voorbereiden en signaleren wanneer besluiten gefaseerd worden genomen. OR-leden ondersteunen bij het ontwikkelen van een helicopterview, strategische vragen formuleren en prioriteiten bepalen binnen internationale besluitvorming.
Ondersteunen van teamdynamiek binnen de OR	Teambuilding faciliteren, samenwerking stimuleren, dagelijks bestuur ondersteunen en groepsdynamiek bespreekbaar maken.
Verbinder tussen OR, bestuurder en organisatie	Informeel gesprekken faciliteren, wederzijds begrip stimuleren en strategische dialoogmomenten organiseren.
Cultuursensitief opereren in internationale context	Rekening houden met culturele verschillen, communicatiestijlen afstemmen en de OR ondersteunen bij het formuleren van passende argumentatie richting internationale stakeholders.

Tabel 2: Uitgangspunten & interventies voor de ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap

## 8.2 Tussentijdse conclusie hoofdstuk 8

Uit de interviews blijkt dat de adviseur medezeggenschap in internationale organisaties een rol kan vervullen die verder gaat dan traditionele administratieve ondersteuning. De AM wordt gezien als procesbewaker, adviseur, coach, verbinder en kennisdrager, die door inzicht in context, cultuur en besluitvorming kan bijdragen aan het vergroten van de invloedruimte van de OR.

## 9. Hoofdvraag - Van theorie naar praktijk: de rol van de adviseur medezeggenschap

In de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende perspectieven op invloed en invloedruimte binnen de medezeggenschap onderzocht. In hoofdstuk 5 is uiteengezet hoe de respondenten invloed en invloedruimte definiëren en welke factoren volgens hen bepalend zijn voor het succesvol benutten daarvan. Hoofdstuk 6 richtte zich op het juridisch kader en onderzocht hoe de juridische en procedurele bepalingen van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), de Europese richtlijn en jurisprudentie de invloed en invloedruimte van een lokale ondernemingsraad binnen een internationale organisatie kunnen beïnvloeden.

In hoofdstuk 7 zijn de rollen en handelingsruimte van zowel de ondernemingsraad als de bestuurder inzichtelijk gemaakt, waarbij is onderzocht hoe deze rollen zich in de praktijk tot elkaar verhouden volgens de geïnterviewde professionals. Vervolgens zijn in hoofdstuk 8 deze inzichten vertaald naar uitgangspunten en mogelijke interventies waarmee de adviseur medezeggenschap of ambtelijk secretaris vanuit zijn of haar rol kan bijdragen aan het vergroten van de invloedruimte van de OR.

In dit laatste hoofdstuk worden de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken geïntegreerd om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden: “Op welke wijze kan een adviseur medezeggenschap bijdragen aan het maximaliseren van de invloedruimte van de lokale medezeggenschap in een internationale organisatie?”

Het doel van hoofdstuk 9 is om vanuit de theoretische kaders, jurisprudentie, juridische analyse en praktijkinzichten te komen tot een onderbouwd handelingsperspectief voor de adviseur medezeggenschap. Door de inzichten uit de hoofdstukken over invloed en invloedruimte, het wettelijke kader van de WOR en de specifieke dynamiek van internationale concernstructuren samen te brengen, wordt duidelijk welke strategische interventies en best practices de adviseur kan inzetten om de invloed van de lokale ondernemingsraad te versterken.

De beantwoording van de onderzoeksvraag resulteert in concrete aanbevelingen voor rolinvulling, positionering en procesbegeleiding, zodat de adviseur medezeggenschap effectief kan bijdragen aan het vergroten van de invloed en effectiviteit van de lokale medezeggenschap binnen een internationaal opererende organisatie.

### 9.1 De sleutelrol van de adviseur medezeggenschap

Een adviseur medezeggenschap (AM) vervult een sleutelrol in het behouden van continuïteit, vakinhoudelijke kennis en organisatorisch inzicht binnen de ondernemingsraad. Als stabiele factor in een voortdurend veranderend medezeggenschapslandschap zorgt de AM ervoor dat de OR van een internationale organisatie zijn positie, slagkracht en invloed kan behouden door middel van borging van kennis en inzicht, zelfs in snel veranderende organisaties en complexe stakeholderomgevingen. De bijdrage van de AM aan het vergroten van de invloedruimte van de lokale ondernemingsraad zijn in dit hoofdstuk uiteengezet in 5 niveaus: juridisch, strategisch, relationeel, cultureel en capaciteit van de OR.

### 1. Juridisch en procedureel kader optimaal benutten

De adviseur medezeggenschap kan de OR helpen om formele rechten uit de WOR strategisch in te zetten, waaronder advies- en instemmingsrecht, initiatiefrecht en artikel 24 WOR "Bespreking algemene gang van zaken". Daarnaast kan de AS zijn kennis inzetten om de jurisprudentie over toerekening, medeondernemerschap en vereenzelviging de duiden, zodat internationale besluiten toch onder het Nederlandse medezeggenschapsrecht vallen of de lokale OR hierover een gelijkwaardig gesprek kan voeren met de ondernemer. Dit creëert de mogelijkheid tot formele basisinvloed door kennis en voorkomt dat internationale concerns de medezeggenschap ongezien kunnen omzeilen.

Concrete acties:

- Signaleren van en kennis hebben over momenten waarop advies- of instemmingsrechten, of ander WOR-rechten effectief kunnen worden benut.
- Monitoren en borging van compliance met nationale wetgeving bij internationale besluitvorming.
- Adviseren over uitbreiding van overlegmomenten met toezichthouders of commissarissen om de strategische positie van de OR te versterken.

### 2. Strategische positionering en timing

Effectieve invloed ontstaat vaak niet door formele rechten alleen, maar door strategische positionering van de OR in het besluitvormingsproces. De AM ondersteunt de OR in het bepalen van het juiste moment voor betrokkenheid, prioritering van onderwerpen en het formuleren van goed onderbouwde adviezen die aansluiten bij de nationale en internationale context.

Concrete acties:

- Scenario's en alternatieven voorbereiden ter onderbouwing én positionering van de OR.
- Inzicht geven in belangen van alle stakeholders.
- Coördineren tussen lokale en Europese medezeggenschapsstructuren (EOR) om consistentie en maximale invloed en informatie te waarborgen.
- Aanjager zijn van de strategische rol en positie die de OR zou kunnen innemen.

### 3. Relatie- en netwerkmanagement

Invloed is in internationale organisaties sterk afhankelijk van relaties en dialoog. De AM kan de positie van de OR versterken door het opbouwen van vertrouwen en constructieve communicatie met bestuurders en management. Dit geldt zowel formeel in overleggen, adviestrajecten en communicatie als informeel.

Concrete acties:

- Faciliteren, aanjagen en het belang over brengen van één-op-één gesprekken tussen OR en sleutelpersonen in management of RvT/RvC.
- Ondersteunen van OR-leden bij diplomatieke en tactvolle communicatie.
- Adviseren over gezamenlijke strategische optrekken van OR en bestuurder richting internationale managementlagen.

#### 4. Cultureel en contextueel sensitief handelen

In een internationale context zijn cultuurverschillen en organisatorische complexiteit bepalend voor de effectiviteit van medezeggenschap. De adviseur kan de OR helpen om de internationale context te begrijpen en hier flexibel op in te spelen, terwijl de nationale wetgeving wordt bewaakt.

Concrete acties:

- Inventariseren van culturele en organisatorische verschillen die de medezeggenschap beïnvloeden.
- Advies geven over communicatie- en participatiestrategieën die passen bij lokale en internationale cultuur.
- Coachen van OR-leden in het afwegen van lokale belangen versus internationale bedrijfsdoelen.

#### 5. Capaciteitsopbouw en empowerment van de OR

De adviseur medezeggenschap kan de OR versterken door kennisoverdracht, coaching en ondersteuning in besluitvorming. Hierdoor kan de OR zijn rol als gelijkwaardige gesprekspartner krachtiger invullen en borgen en maximaliseert de OR de invloedruimte optimaal.

Concrete acties:

- Training en workshops geven over strategische invloed, juridisch kader en besluitvormingsprocessen.
- Voorbereiden van OR-leden op overleggen en onderhandelingen met management.
- Ontwikkelen van interne processen om gezamenlijke besluitvorming om één stem binnen de OR te waarborgen.

#### 9.2 Tussentijdse conclusie hoofdstuk 9

De adviseur medezeggenschap maximaliseert de invloedruimte van de lokale OR in internationale organisaties door formele rechten strategisch te benutten, de OR te positioneren in de besluitvormingsstructuur, relaties en netwerken te versterken, cultureel sensitief te adviseren. Effectieve invloedruimte ontstaat niet uitsluitend uit juridische instrumenten, maar uit een combinatie van timing, kennis, strategisch inzicht, vertrouwen en contextbewust handelen. De AM fungeert daarmee als linking-pin tussen duiden van internationale besluitvorming en lokale implementatie, en als katalysator voor duurzame en constructieve medezeggenschap in een wendbare organisaties.

## 10. Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat de rol van de adviseur medezeggenschap in internationale organisaties primair strategisch en faciliterend van aard is. De adviseur vervult een sleutelrol in het maximaliseren van de invloedruimte van de lokale ondernemingsraad, doordat hij/zij een vaste, stabiele factor is binnen een dynamisch medezeggenschapsproces en snel veranderende internationale organisaties. Door continu positie, kennis van de organisatie, stakeholders en het vakgebied van de OR te borgen, blijft de slagkracht van de OR gewaarborgd, ook wanneer besluitvormingsprocessen internationaal, complex en wendbaar zijn.

Concluderend laat het onderzoek zien dat een adviseur deze sleutelrol kan vervullen op meerdere niveaus:

1. **Juridisch:** het doelbewust en contextbewust inzetten van formele rechten en instrumenten uit de WOR, inclusief relevante jurisprudentie, waardoor de OR invloed kan uitoefenen op besluitvorming.
2. **Strategisch:** het positioneren van de OR binnen complexe besluitvormingsstructuren, timing van betrokkenheid, en benutten van inhoudelijke expertise en netwerken.
3. **Relationeel:** fungeren als procesbewaker en verbinder, versterken van dialoog en samenwerking tussen OR en bestuur, en creëren van vertrouwen en gedeeld begrip.
4. **Cultureel:** adviseren met sensitiviteit voor internationale en organisatorische contexten, en het vertalen van internationale besluiten naar de lokale realiteit.

Door deze integrale rol kan de adviseur niet alleen de formele medezeggenschapsrechten benutten maar ook de OR ondersteunen om de invloedruimte op de voorwaarden en gevolgen van besluiten te vergroten. De adviseur kan daarmee fungeren als linking-pin, die de continuïteit, effectiviteit en impact van de OR waarborgt, en de medezeggenschap als constante kwalitatieve factor duurzaam maakt, zowel nationaal als in internationale context waarbij organisaties snel veranderen.

Het maximaliseren van invloedruimte vraagt om een bewuste, strategische invulling van de rol van adviseur medezeggenschap, waarin juridisch kader, organisatorische kennis, relationele dynamiek en culturele sensitiviteit integraal worden benut om de OR in staat te stellen zijn wettelijke rol volledig te vervullen en daadwerkelijk invloed uit te oefenen.

Waarbij ik van mening ben dat de doorslaggevende factor in de effectiviteit van een adviseur medezeggenschap af hangt van de bereidheid om het 'spel' van medezeggenschap echt te doorgronden én er een actieve rol in te willen spelen.

Voor een mogelijk vervolgonderzoek zou ik adviseren te onderzoeken welke factoren het 'spel' van de medezeggenschap aantrekkelijk kunnen maken, en welke intrinsieke waarden bepalend zijn voor de mate waarin betrokkenen dit spel als plezierig en betekenisvol ervaren.

## 11. Literatuurlijst & referenties

### 11.1 Literatuurlijst

De volgende bronnen zijn ten behoeve van dit onderzoek geraadpleegd.

- Dissel, Y. H., & Zaal, I. (2023). Elders genomen besluiten en het adviesrecht van de OR. In L. C. J. Sprengers & R. D. Poelstra (Red.), *40 jaar rechtspraak Ondernemingskamer over adviesrecht* (pp. 71–89). Boom Juridisch.
- Jellinghaus, S. F. H. (2026). *Inzicht in de ondernemingsraad*. Noordhoff Uitgevers. Geraadpleegd op 2 februari 2026, 4 februari 2026 & 10 maart 2026.
- Mol, I. (2026). *Zeven skills van moderne medezeggenschap*. Uitgeverij Kluwer. Geraadpleegd op 12 januari 2026.
- Richtlijn Europese ondernemingsraden 2009/38/EG. (2009). *EUR-Lex*. Geraadpleegd op 4 februari 2026, van <https://eur-lex.europa.eu>
- SBI Formaat. (2026). *Medezeggenschap in internationale context* [Podcast]. SBI Formaat. Geraadpleegd op 9 januari 2026 & 26 februari 2026.
- Sprengers, L. C. J., & Poelstra, R. D. (Red.). (2023). *40 jaar rechtspraak Ondernemingskamer over adviesrecht*. Boom Juridisch.
- Inzet van Co-pilot voor het opstellen van de interviewleidraad en voor het verwerken van de interviewtranscripties tot thematisch gecodeerde overzichten van de antwoorden van de respondenten.

## 11.2 Referenties

In dit onderzoek zijn 14 medezeggenschapsprofessionals geïnterviewd. Voor transparantie en om overzicht te bieden is een overzicht van de respondenten opgenomen in deze bijlage.

Robbert Jan van Dam (adviseur medezeggenschap)	16-02-2026
Hanneke Versluis (adviseur medezeggenschap)	17-02-2026
Ingrid van der Klugt (adviseur medezeggenschap)	17-02-2026
Hans Martens (adviseur medezeggenschap COR Unilever)	19-02-2026
Steven Jellinghaus (Advocaat arbeidsrecht en het medezeggenschapsrecht en schrijver)	19-02-2026
Marion Winnink (SER)	20-02-2026
Kees van Malssen (Oud voorzitter Unilever COR)	20-02-2026
Annelie (voorzitter OR KLM en voorzitter Stichting MNO)	23-02-2026
Sonja Kroeke (Trainer en adviseur medezeggenschap)	05-03-2026
Dominique Stooker (vice-voorzitter OR Sanofi)	06-03-2026
Joost van Mierlo (Advocaat arbeidsrecht, medezeggenschapsrecht en ondernemingsrecht)	06-03-2026
Michiel Hartman (Adviseur)	06-03-2026
Karen Sweere (voorzitter COR Unilever en bestuurslid Stichting MNO)	06-03-2026
Maarten van Kempen (Advocaat arbeidsrecht)	09-03-2026

## 12. Bijlagen

### 12.1 Management summary (ENG)

The Works Council Advisor (WCA) plays a central role in international organizations in expanding the council's scope of influence, as the WCA can serve as a linking pin between the formal rights provided by the Dutch Works Councils Act (WOR) and the informal dynamics of executives, council members, and international decision-making processes.

The WCA contributes to the professionalization of the participation process by safeguarding the formal position of the Works Council, creating strategic consultation opportunities, and strengthening the council's legal positioning through expertise in, among other things, legislation, attribution, co-entrepreneurship, and the importance of timely and clear positioning. In doing so, the advisor provides insight and interpretation.

Additionally, the WCA facilitates the building of trust with executives by being attentive to the impact of both formal and informal consultations and by consciously contributing to the establishment of an equitable consultation relationship.

Finally, the WCA functions as a culture and context interpreter within internationally operating organizations, enabling the bridging of differences in governance, decision-making processes, and organizational culture. This allows the Works Council to position itself as a fully recognized discussion partner and structurally expands its scope of influence.

The intrinsic motivation to understand the participation process as a strategic game, and to actively engage in it is a catalyst for fulfilling this key role.

## 12.2 Interviewleidraad

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een gestandaardiseerde interviewleidraad die als basis diende voor alle gehouden interviews. De leidraad is ontwikkeld om de gesprekken gestructureerd te laten verlopen en om consistentie in de verzamelde gegevens te waarborgen. Door dezelfde vragen en thema's in alle interviews te hanteren, konden de antwoorden systematisch worden vergeleken en geanalyseerd. De volledige interviewleidraad is opgenomen in deze bijlage ter illustratie van de gehanteerde methodiek.

### Interviewleidraad

1. Invloed
  - Wat betekent 'invloed' voor jou in medezeggenschap?
  - Welke factoren maken invloed succesvol?
  - Voorbeelden van effectieve invloed door de OR?
2. Kaders van de WOR
  - Hoe ondersteunt de WOR invloed en invloedruimte van de OR?
  - Waar biedt de wet mogelijkheden om invloed uit te breiden?
  - Waar ligt volgens jou de grootste ruimte voor invloed?
3. Internationale context
  - Verschillen in toepassing en uitvoering van de WOR in nationale versus internationale organisaties?
  - Specifieke uitdagingen of complexiteiten m.b.t. uitvoering geven aan de WOR in MZ in internationale organisatie?
  - Voorbeelden van culturele of organisatorische barrières?
4. Rol van OR-leden
  - Welke rol spelen OR-leden bij het vergroten van invloedruimte?
  - Welke competenties of strategieën helpen daarbij?
  - Verschillen tussen individueel handelen en het collectief?
5. Rol van de adviseur medezeggenschap?
  - Hoe kan de adviseur de invloed van de OR versterken?
  - Welke strategieën of interventies zijn effectief?
  - Hoe verbindt de adviseur global besluiten met lokale uitvoering?
6. Rol en mogelijkheden van de bestuurders
  - Hoe zien bestuurders de invloed en invloedruimte en rol van de lokale OR?
  - Welke rol zien zij voor de adviseur in dit samenspel?
  - Wat bevordert of belemmert effectieve medezeggenschap?
7. Afsluiting
  - Andere ervaringen, voorbeelden of tips over invloedruimte in internationale context?
  - Best practices of valkuilen bij lokale MZ in internationale organisaties?

## Plan van Aanpak: VAM Paper

# “De sleutelrol van de Adviseur Medezeggenschap in internationale organisaties”

VAM: Paper  
Karlijn Scholtes  
[kvscholtes@gmail.com](mailto:kvscholtes@gmail.com)  
06-12442634

## Inhoudsopgaven

1.	Inleiding, aanleiding & probleemstelling	3
2.	Onderzoeksvraag	6
3.	Onderzoeksdesign	38
4.	Onderzoeksmethode & onderzoeksopzet	40
5.	Planning van mijn paper	42
6.	Tijdslijn	43
7.	Bronvermelding	45

### 3. Inleiding, aanleiding & probleemstelling

Binnen internationale organisaties is de besluitvorming vaak geconcentreerd op globaal niveau. Strategische besluiten worden genomen door een internationaal directieteam en vervolgens vertaald naar lokale entiteiten. Hierdoor ontstaat een situatie waarin de formele rechten van de medezeggenschap, zoals vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), niet altijd vanzelfsprekend of volledig toepasbaar zijn. De medezeggenschap bevindt zich daarmee in een spanningsveld tussen globale sturing en lokale uitvoering.

In mijn rol als ambtelijk secretaris (AS) heb ik ervaren dat juist in deze context het zoeken naar invloedruimte essentieel is om uitvoering te kunnen geven aan mijn rol. De formele kaders bieden houvast, maar de daadwerkelijke impact ontstaat vooral in de wijze waarop globale besluiten lokaal worden geïmplementeerd. In die vertaling van global intentie naar lokale realiteit ligt de ruimte voor beïnvloeding, en daarin kan de adviseur medezeggenschap een cruciale rol spelen.

In mijn werk ondersteun ik ondernemingsraden (OR) en dagelijks besturen (DB) bij het identificeren en vergroten van hun invloed, bij voorkeur in samenwerking met bestuurders. Met dit onderzoek wil ik onderzoeken hoe deze begeleiding systematischer en strategischer kan worden ingezet, met oog voor de specifieke dynamiek van de lokale medezeggenschap in internationale organisaties.

De nadruk ligt op het ontwikkelen van handelingsperspectieven en advies waarmee de adviseur medezeggenschap en ambtelijk secretaris binnen een internationale organisatie effectief kan sturen op invloedruimte en betrokkenheid van de OR op de lokale besluitvorming die primair buiten Nederland tot stand komt. Daarbij wordt specifiek gekeken naar de rol van de adviseur medezeggenschap (AM) in het versterken van die invloedruimte.

Centraal staan de vragen op welke wijze kan de AM bijdragen aan het vergroten van de invloed van de OR? Hoe kan een AM coachen of faciliteren om invloedruimte te creëren in situaties waarin formele medezeggenschapsrechten beperkt toepasbaar zijn door globale besluitvorming?

## 4. Onderzoeksvraag

Om tot antwoorden en concrete voorstellen voor de probleemstelling te komen, heb ik een centrale hoofdvraag geformuleerd. Deze hoofdvraag wordt systematisch onderzocht en beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen. De analyse van deze deelvragen vormt de basis voor het formuleren van een concrete handelingsrichting, waarmee de AM de invloedruimte van een OR in een internationale context kan vergroten en de rol van de adviseur medezeggenschap effectiever kan worden ingevuld.

### Onderzoeksvraag

Mijn hoofdvraag zal zijn "Op welke wijze kan een Adviseur Medezeggenschap bijdragen aan het maximaliseren van de invloedruimte van de lokale medezeggenschap in een internationale organisatie?"

### Deelvragen

De volgende deelvragen zullen bijdragen aan de beantwoording van mijn onderzoeksvraag.

1. Wat wordt onder 'invloedruimte' verstaan binnen de context van medezeggenschap, en welke factoren bepalen of deze invloed succesvol is?

Dit antwoord zal kernbegrippen en succescriteria voor 'invloed' en invloedruimte definiëren.

2. Welk kader biedt de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voor de uitoefening en uitbreiding van de invloed van de OR binnen besluitvormingsprocessen in een internationale organisatie?

Dit antwoord biedt inzicht in de kaders van de WOR bij het zoeken naar invloed en belicht daarmee de geest van de wet. Daarnaast maakt het duidelijk op welke momenten en binnen welke grenzen de AM invloed kan uitoefenen binnen het kader van de WOR.

3. Welke rol spelen OR-leden en bestuurders in het vergroten van invloedruimte binnen dit kader?

Dit antwoord zal een analyse geven van actoren en hun handelingsruimte.

4. Welk uitgangspunten en interventies kan de AM toepassen om de invloedruimte van de OR effectief te vergroten in een internationale organisatie?

Dit antwoord zal oplossingsgerichte antwoorden geven en daarmee de hoofdvraag deels beantwoorden. Samen met de antwoorden op vraag 1 t/m 4 zal dit leiden tot inzicht en beantwoording van de hoofdvraag.

## 5. Onderzoeksdesign

Voor dit onderzoek heb ik gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat dit verdiepende inzichten biedt in de dagelijkse praktijk van medezeggenschap binnen internationale organisaties. Door de ervaringen 'uit het veld' te verzamelen en te analyseren, kan ik beter duiden hoe formele kaders (zoals de WOR) in de praktijk tot invloedruimte kunnen leiden, dan bij een kwantitatief onderzoek waarbij de specifieke context van internationale organisaties niet gegarandeerd is.

### Type onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een combinatie van literatuuronderzoek en interviews, om zowel een juridische en theoretische onderbouwing als praktische ervaringen van ervaren medezeggenschapsprofessionals te verzamelen.

Voor deelvraag 2 wordt een literatuurstudie uitgevoerd. De literatuurlijst daarvoor is als volgt:

- Inzicht in de ondernemingsraad 2026 – S.F.H. Jellinghaus (9789012410816)
- Zeven skills van moderne medezeggenschap – Isaak Mol (9789462156982)
- Oneindig veel invloed: Hoe krijg je meer resultaat met je ondernemingsraad? – Hielke Boersma (9789493355125)
- Podcast: *Medezeggenschap in internationale context* – SBI Formaat
- Richtlijn Europese ondernemingsraden 2009/38 - [Richtlijn - 2009/38 - EN - EUR-Lex](#)
- Diverse jurisprudentie over de inrichting en uitvoering van lokale medezeggenschap binnen internationale organisaties, met nadruk op invloedruimte als argument voor het beperkte inspraakrecht van lokale OR'en.

Voor deelvragen 1, 2, 3 en 4 worden interviews afgenomen met OR-leden en adviseurs medezeggenschap die ervaring hebben met internationale organisaties. De deelvragen dienen als basis, maar het interview zal een open structuur hebben om het gesprek toegankelijk te houden en ruimte voor nieuwe inzichten te laten.

### Doelgroep en selectie

De populatie bestaat uit adviseurs medezeggenschap, OR-leden, bestuurders en andere medezeggenschapsprofessionals, middels een doelgerichte steekproef zal ik een selectie maken.

- Inclusiecriteria: minimaal 2 jaar ervaring met medezeggenschap binnen internationale organisaties.
- Exclusiecriteria: geen ervaring met internationale medezeggenschap of geen medezeggenschapsprofessional.
- Aantal interviews: 15 interviews, met minimaal 10 adviseurs.
- Duur: circa 1 uur per interview (inclusief introductie en afronding).
- Analyse: het uitwerken van de interviews gebeurt met ondersteuning van Co-Pilot; het duiden en analyseren van de gezamenlijke opbrengst wordt geraamd op circa 1,5 uur per interview.

### Werving en uitvoering

De respondenten worden benaderd via mijn professionele netwerk, bestaande uit eerdere samenwerkingen, opdrachten en ontmoetingen in de praktijk. Ze worden persoonlijk per e-mail uitgenodigd voor een (online) interview. Ik zal voor een persoonlijke benadering kiezen en aangeven dat ik voor het afronden van mijn opleiding een paper schrijf en dus onderzoek doe.

## 6. Onderzoeksmethode & onderzoeksopzet

De deelvragen dienen als basis voor het interview, maar het gesprek zal een open structuur volgen t.b.v. de toegankelijkheid en ruimte te laten voor nieuwe inzichten. Voor eenduidigheid en als kader voor alle interviews zal onderstaande leidraad worden gehanteerd. Naar mijn mening biedt de combinatie van een literatuurstudie voor deelvraag 2 (kaders WOR) en de ervaringen die in de interviews worden uitgevraagd een sluitend antwoord op vraag 2. De overige antwoorden zullen voornamelijk bestaan uit ervaringen, voorkeuren en percepties van professionals. De analyse, codering en duiding van deze inzichten zal uiteindelijk leiden tot het beantwoorden van mijn hoofdonderzoeksvraag.

De interviews zullen maximaal een uur duren, inclusief inleiding en afronding. Door de interviews online af te nemen blijft de benodigde tijd behapbaar. Voor de uitwerking van de interviews zal ik ondersteuning krijgen van Co-Pilot, die aan de hand van de leidraad de antwoorden kan clusteren en coderen. Ikzelf zal deze codering moeten nalopen en thematisch moeten analyseren. Het duiden van de Co-Pilot-analyse ligt dus bij mij en zal een thematische analyse zijn. Op basis van de uitgewerkte analyses wil ik overkoepelende conclusies formuleren die leiden tot concrete handelingsperspectieven, uitgangspunten en adviezen om de invloed van de OR binnen een internationale organisatie, vanuit de rol van AM, te maximaliseren.

### Interview leidraad

#### 8. Invloed

- Wat betekent 'invloed' voor jou in medezeggenschap?
- Welke factoren maken invloed succesvol?
- Voorbeelden van effectieve invloed door de OR?

#### 9. Kaders van de WOR

- Hoe ondersteunt de WOR invloed en invloedruimte van de OR?
- Waar biedt de wet mogelijkheden om invloed uit te breiden?
- Waar ligt volgens jou de grootste ruimte voor invloed?

#### 10. Internationale context

- Verschillen in toepassing en uitvoering van de WOR in nationale versus internationale organisaties?
- Specifieke uitdagingen of complexiteiten m.b.t. uitvoering geven aan de WOR in MZ in internationale organisatie?
- Voorbeelden van culturele of organisatorische barrières?

#### 11. Rol van OR-leden

- Welke rol spelen OR-leden bij het vergroten van invloedruimte?
- Welke competenties of strategieën helpen daarbij?
- Verschillen tussen individueel handelen en het collectief?

#### 12. Rol van de adviseur medezeggenschap?

- Hoe kan de adviseur de invloed van de OR versterken?
- Welke strategieën of interventies zijn effectief?
- Hoe verbindt de adviseur global besluiten met lokale uitvoering?

#### 13. Rol en mogelijkheden van de bestuurders

- Hoe zien bestuurders de invloed en invloedruimte en rol van de lokale OR?
- Welke rol zien zij voor de adviseur in dit samenspel?
- Wat bevordert of belemmert effectieve medezeggenschap?

#### 14. Afsluiting

- Andere ervaringen, voorbeelden of tips over invloedruimte in internationale context?
- Best practices of valkuilen bij lokale MZ in internationale organisaties?

## 7. Planning van mijn paper

De planning voor het onderzoek is opgezet met voldoende structuur en flexibiliteit om zowel de uitvoering van de interviews als de analyse en het schrijven van de paper optimaal te laten verlopen. De 15 online interviews worden verspreid over vier weken, met maximaal vier interviews per week, inclusief tijd voor verwerking en clustering van de antwoorden met ondersteuning van Co-Pilot.

Na elke cluster van vijf interviews vindt een korte check-in plaats met mijn coach om de koers te toetsen, eventuele bijsturing van de aanpak te bespreken en te beoordelen of de methode de gewenste antwoorden oplevert. In de daaropvolgende weken wordt de volledige analyse uitgevoerd, waarna de paper wordt geschreven met een streefdatum van 5 maart voor de conceptversie. De week daarna wordt benut voor opmaak, een Engelstalige summary en een 'proofread' van de Paper door een andere professional dan mijn coach, waarna de definitieve paper conform de deadline op 13 maart 2025 wordt ingeleverd.

Om tegenslagen, zoals vertraging bij het afnemen van interviews, op te vangen, is er een buffer ingebouwd: interviews kunnen indien nodig worden ingehaald in de eerste dagen van de volgende week, en de analysefase kan deels parallel aan de resterende interviews plaatsvinden. Door deze combinatie van spreiding, tussentijdse check-ins en ingebouwde flexibiliteit is de planning realistisch, terwijl de kwaliteit van het onderzoek en de uiteindelijke conclusies gewaarborgd blijven. Daarnaast ben in van plan om vanaf week 7 (13 januari) minimaal 6 'schrijf dagen' in te plannen. Ik merk dat als ik een grote taak moet volbrengen gefragmenteerd werken niet bij mij past. Door wekelijks schrijfdagen of dagdelen in te plannen en de rest van mijn agenda daaromheen te organiseren blijft de voortgang van de Paper schrijven, reviewen en aanpassen gewaarborgd. Mocht ik door onvoorziene zaken toch in de knel komen met tijd of input ben in bereid om extra tijd vrij te maken om afronding in maart te garanderen door bijvoorbeeld een aantal dagen achter elkaar vrij te nemen.

- Interviews: 15 interviews verdeeld over 4 weken, max. 4 per week, inclusief online afname van 1 uur en verwerking van 1,5 uur per interview.
- Analyse: Na clusters van 4/5 interviews korte reflectie en koerscheck met coach.
- Schrijven: Streefdatum concept 5 maart, zodat er een week ruimte is voor opmaak en proofread door iemand anders dan coach.
- Check-ins: Strategisch gepland vóór interviews, halverwege, na clustering, bij draft en eindfase als een 'good to go' check-in moment.

## 8. Tijdslijn

Week	Periode	Activiteit	Check-in / Deadlines
1	18 – 22 nov	Akkoord Plan van Aanpak behaald	
2	25 – 29 nov	Vorbereiding interviews: definitieve leidraad, selectie respondenten	<b>Check-in 1:</b> Afstemmen def. Interview leidraad
3	2 – 6 dec	Interviews starten (max. 4)	
4	9 – 13 dec	Interviews (4) + verwerking	
5	16 – 20 dec	Interviews (4) + verwerking	<b>Check-in 2:</b> eerste cluster van interviews bespreken met coach voor check op 'opbrengst'
6	6 – 10 jan	Interviews afroonden (3) + verwerking	
7	13 – 17 jan	Analyse clustering & thema's	<b>Check-in 3:</b> tussentijdse review analyse met coach
8	20 – 24 jan	Verdere analyse en uitwerking interviews	
9	27 – 31 jan	Eerste concept paper schrijven (hoofdstukken analyse & deelconclusies)	
10	3 – 7 feb	Concept paper verder uitwerken (hoofdstukken conclusie en aanbevelingen)	<b>Check-in 4:</b> review concept & tussentijdse feedback coach

<b>Week</b>	<b>Periode</b>	<b>Activiteit</b>	<b>Check-in / Deadlines</b>
11	10 – 14 feb	Paper afronden en integreren van feedback	<b>Check-in 5:</b> final check met coach voor definitieve versie
12	17 – 21 feb	Opmaak, fine- tuning en proofread &	
12	24 – 28 feb	Extra check-in coach voor 0.9 versie	Extra check-in Coach: definitieve afroning
13	13 mrt	Definitieve paper inleveren	Threshold: “Go” op Paper
14 – 15	16 mrt – 7 april	Voorbereiden presentatie	Inclusief 1 afstemmingsmoment met coach; streefdatum concept presentatie 7 april
16	10 april	Paper presentatie	

## 9. Bronvermelding

- Merkus, J. (2021, 06 juli). *Een introductie tot kwalitatief onderzoek | Uitleg & voorbeelden*. Scribbr. Geraadpleegd op 20 oktober 2025, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-onderzoek/>
- F. Oortwijn 2022/2023 (<https://www.studeersnel.nl/nl/u/34853735?sid=01761038071&page=1>)
- Inzet van Co-pilot voor het opstellen van de interviewleidraad en het schematisch uitwerken van de planning, op basis van de door mij opgegeven criteria, wensen en het beschikbare tijdsbestek.

#### 12.4 Dankwoord & reflectie

Mijn dank gaat uit naar alle professionals die bereid waren hun expertise en persoonlijke visie op medezeggenschap met mij te delen. De gesprekken waren niet alleen leerzaam en inspirerend, maar hebben tevens bijgedragen aan het verstevigen van mijn positie als aspirant-adviseur.

Ik had de leiding over zowel de voorbereiding als de uitvoering van de interviews. Dit bood mij de gelegenheid mijn organisatorische en communicatieve vaardigheden doelgericht in te zetten. Naast de waardevolle inhoudelijke uitwisseling met de medezeggenschapsprofessionals en de verwerking van deze inzichten in dit onderzoek, heeft deze ervaring mijn soft skills verder aangescherpt en mijn zelfvertrouwen vergroot in het zetten van de volgende stap als adviseur medezeggenschap.

De gesprekken hebben mij bevestigd dat ik mij effectief kan positioneren als adviseur én een gelijkwaardige gesprekspartner kan zijn voor medezeggenschapsprofessionals. Mijn dank gaat uit naar iedereen die zijn inzichten en feedback met mij heeft willen delen.