

KEN DE WISSELWERKING TUSSEN DE BESTUURDER, TOEZICHTHOUDER EN UW OR

De driehoek van OR, bestuur en toezicht

Een sterke ondernemingsraad levert niet alleen een zichtbare meerwaarde voor het personeel, maar ook voor de onderneming. De doortastende OR laat daarnaast aan de toezichthouders (de raad van toezicht of de raad van commissarissen) zien welke meerwaarde hij te bieden heeft. En dat is meestal een hele uitdaging, want zij zullen dat niet niet zomaar van u aannemen. Sterker nog: u moet daarvoor bewijs blijven leveren!

Dé plek waar u die meerwaarde kunt laten zien, is de overlegvergadering. In het kader van dat overleg bepaalt de Wet op de ondernemingsraden (WOR) in artikel 24 dat u minimaal twee keer per jaar de algemene gang van zaken bespreekt met uw bestuurder. U kijkt dan samen zowel terug als vooruit als het gaat om behaalde resultaten, de verwachtingen op het gevoerde en te voeren sociale beleid en op de ontwikkeling van de beloningsverhoudingen. Ook moet uw bestuurder in dit overleg aangeven welke advies- of instemmingaanvragen op de agenda staan.

Artikel-24-overleg

In het zogeheten artikel-24-overleg moet bovendien (een vertegenwoordiging van) de toezichthouder aanwezig zijn. Zo is de raad van commissarissen (RvC) of de raad van toezicht (RvT) wettelijk verplicht om aan te schuiven, tenzij u aangeeft dat dat niet nodig is. Toch is het slim om hen te laten weten dat u hun aanwezigheid op prijs stelt. Het zou logisch zijn als zij zelf ook bij het overleg willen zijn. Informatie van de toezichthouders is voor uw OR net

zo belangrijk als informatie van uw ondernemingsraad voor de toezichthouder.

Werkvloer

U kunt bijdragen aan betere besluitvorming en een soepele implementatie van veranderingen, juist omdat u op een aantal punten meerwaarde biedt. Zo heeft u in eerste plaats de kennis van de werk-

vloer. Anders dan de meeste bestuurders en zeker dan de toezichthouders kent de OR de meeste collega's en weet hij beter wat er speelt. Uw bestuurder kent de organisatie daarentegen juist weer beter op papier. Daarin vult u elkaar dus mooi aan. U kunt hem directe informatie geven en oplossingen aanreiken waardoor hij betere besluiten kan nemen. Hij kan nu rekening houden met factoren die niet uit zijn managementsysteem blijken en die zijn managers hem niet vertellen.

Draagvlak

In de tweede plaats kunnen een goede relatie en verstandhouding tussen uw raad en de bestuurder en toezichthouders ertoe leiden dat er besluiten tot stand komen die door de OR worden gedragen. Dat straalt de ondernemingsraad op zijn beurt weer uit. En een OR die het ver-

Aandachtsgebieden van de OR en toezichthouder

De ondernemingsraad kijkt naar:

- resultaten en prestaties (artikel 31a WOR): rapportages en jaarrekeningen, begroting en jaarplan. Onderwerpen op het gebied van artikel 25 WOR;
- sociaal beleid (artikel 31b WOR): sociaal jaarverslag, verwachte ontwikkelingen in het HR-beleid. Onderwerpen op het gebied van artikel 27 WOR;
- beloningsverhoudingen (artikel 31d WOR): ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden per groep werknemers en voor het bestuur en toezichthouders.

De toezichthouder kijkt naar:

- de doelstellingen van de onderneming en het financieel beleid: jaarverslag, (kwartaal)rapportages, begroting en meerjarenplan;
- het risicomanagement en naleving van wet- en regelgeving: kwaliteits- en sociale risico's, naleving arbeidswetgeving, milieu en duurzaamheid;
- het functioneren van het bestuur: integriteit en Klokkenluidersregeling;
- de beloning van bestuur – eventueel in overleg met de aandeelhouders.

trouwen heeft van zijn achterban draagt daarmee bij aan draagvlak onder het personeel waardoor besluiten met minder weerstand kunnen worden uitgevoerd.

Spiegelen

Het derde punt hangt samen met het eerste. Zo kunt u uw bestuurder en toezichthouders een spiegel voor houden. Vaak weten bestuurders en toezichthouders niet hoe de werknemers denken over hen en het gevoerde beleid. Ook weten zij vaak niet hoe werknemers hun manier van communiceren ervaren. Door hen die spiegel voor te houden, draagt u bij aan betere communicatie binnen de onderneming. Dat is weer van invloed op punt twee: het creëren van draagvlak. In feite staan bij het strategisch overleg – dat u ten minste twee keer per jaar met de bestuurder voert – 3 P's centraal. Het is goed om die in uw achterhoofd te houden en mee te nemen in het overleg.

1 Poen

Uw OR en de werknemers die u vertegenwoordigt hebben recht om te weten waar het geld vandaan komt waarmee de salarissen worden betaald. Mocht het nodig zijn, dan kunt u een beroep doen op uw informatierecht op basis van artikel 31 en verder uit de WOR. De voorkeur gaat natuurlijk uit naar het verkrijgen van die informatie via goed overleg!

2 Product

Kijk altijd naar de manier waarop de onderneming zijn activiteiten organiseert en financiert: daarbij staat het product of de dienst centraal. Hoe verhoudt zich dit tot het besproken onderwerp in het artikel-24-overleg? Let ook goed op in hoeverre besluiten op dit terrein adviesplichtig zijn (artikel 25 WOR). Dat is al snel het geval als er sprake is van een belangrijke investering, pilot, reorganisatie, fusie, uitbreiding van de organisatie of wijziging van de werkplaats.

3 Personeel

Bij alle besluiten op het terrein van de werknemers zijn uw oren gespitst. U bent niet voor niets hun vertegenwoordi-

Basis van de driehoekstop

Het bestuur, de toezichthouders en de OR vormen samen een driehoek aan de top van de onderneming. Het bestuur bepaalt de richting en neemt de besluiten. De toezichthouder en de ondernemingsraad zien er – ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid – op toe dat de onderneming goed wordt bestuurd.

ger. Het is goed om samen met de bestuurder te bespreken wat zijn toekomstbeeld is op de omgang met het personeel en wat hij hen kan bieden. Denk hierbij aan het beloningsbeleid, de beoordelingscyclus of opleidingsmogelijkheden. Wil uw bestuurder op die gebieden iets wijzigen, dan is de kans groot dat hij uw instemming nodig heeft (artikel 27 WOR).

Planning-en-controlcyclus

Plan het artikel-24-overleg dusdanig met uw bestuurder dat het samenvalt met de belangrijke momenten in de planning-en-controlcyclus. Zo komt de jaarrekening meestal in het voorjaar uit en wordt rekenschap gegeven van wat er in het afgelopen boekjaar is gebeurd. Bovendien valt dat min of meer samen met het verschijnen van het document waarin de hoofdlijnen staan voor het te voeren beleid en de instructies voor het maken van afdelingsplannen. Dit noemt men ook wel de kaderbrief.

Najaar

En in het najaar is het verschijnen van de begroting weer een mooi moment voor verder overleg. Naast de begroting zou dan ook een jaarplan beschikbaar moeten zijn. Uiteindelijk is de begroting de financiële vertaling van dat jaarplan. Dan kunt u bespreken of de gestelde doelen haalbaar zijn, ook in het licht van de voortgangsrapportages van het lopende jaar. En u kunt bespreken of de vastgestelde budgetten wel toereikend zijn. Ook met het oog op het te voeren personeelsbeleid. Is op basis van het jaarplan een aangepast personeelsbeleid nodig? Moet

personeel worden bijgeschoold om de gestelde ambities waar te kunnen maken? En is daar dan voldoende budget voor?

Beeldvorming

Natuurlijk bespreekt u meer dan alleen de cijfers en regelingen. Uw bestuurder en u hebben ieder een eigen beeld van de onderneming. Uw beeld is vooral gevormd door wat u ziet in de organisatie en het beeld van uw bestuurder juist door de verhalen van zijn managers en rapportages. Door daar voortdurend met elkaar over te praten, maakt u dat beeld compleet. U bent samen als het ware steeds bezig om de onderneming met al zijn knelpunten en mogelijke oplossingen te benoemen. Hoe meer u het samen eens bent over hoe de onderneming eruitziet, hoe makkelijker het is oplossingen te vinden die door ondernemingsraad en bestuurder gedragen worden.

Driehoekstop

Hetzelfde geldt voor de OR en toezichthouder en voor de toezichthouder en het bestuur: ook zij hebben allemaal een eigen beeld van de onderneming. Daarom is het belangrijk dat alle partijen in de driehoekstop van de onderneming met elkaar in gesprek blijven. Wordt u het niet eens over de vraag hoe de onderneming eruitziet, dan wordt bestuur en toezicht daarop een onmogelijke opgave.

Toestemming

Voor de belangrijke besluiten heeft uw bestuurder vaak toestemming nodig van de toezichthouder. En dat zijn vaak weer dezelfde besluiten waarover hij aan u advies moet vragen. In het kader op de vorige pagina kunt u zien welke onderwerpen daarbij vooral aan de orde komen. Als het overleg over deze onderwerpen open en kritisch plaatsvindt, zal de officiële afronding in een advies niet meer dan een formaliteit zijn. U heeft dan (allang) uw meerwaarde kunnen aantonen.

Frank Schreiner, adviseur bij het Steunpunt-Governance van FNV Formaat, e-mail: steunpuntgovernance@fnvformaat.nl