

De commissaris als strategische schakel

'Leer elkaar kennen'

Meepraten over strategisch beleid? Goed contact met de 'baas van de baas' kan de or daarbij helpen, meent Trude Maas. Met de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) wil zij de relatie tussen de drie raden bevorderen.

Ondernemingsraden die met gezag meepraten over het strategische beleid op de langere termijn. Het lijkt eerder uitzondering dan regel. Hans Schenk van de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de Sociaal Economische Raad (SER) zei in het septembernummer van OR Magazine: 'Het is een illusie te denken dat ondernemingsraadsleden op hetzelfde niveau kunnen opereren als directieleden of bestuurders.' Maar, voegt hij toe: 'Met een 'eigen' commissaris heeft de or iemand die weet wat er speelt op topniveau.' In ons novembernummer noemt FNV-er Kitty Jong or-leden 'goedbedoelende vrijwilligers'. Jong prijst het gemiddelde or-lid maar de strekking is duidelijk: denk niet dat je zonder (de professionals van) de bonden kan. Dat je ongetraind een potje mee kunt worstelen op het niveau van bestuurder en directie.

Driehoek

Als topvrouw in het Nederlandse bedrijfsleven en ex-lid van de Eerste Kamer, erkent Trude Maas de structurele achterstand van de or. Hoe belangrijk de "gouden driehoek" ook is: het overleg tussen raden van bestuur, commissarissen en medezeggenschap. Ze wijst ook op de ongelijkheid tussen gekozen or-leden en commissarissen en bestuurders die zijn geselecteerd op basis van geschiktheid. 'Daarmee moeten de or en de bestuurder kunnen omgaan.' Toch hoeft een or nog geen genoeg te nemen met een bijrol. Strategie bespreek je door samen te werken in die driehoek, waarvoor Maas de belangstelling ziet toenemen.

Bio Trude Maas

Trude Maas (1946) is voorzitter van de Alliantie Medezeggenschap & Governance (AMG), die de relatie bevordert tussen ondernemingsraad, bestuurder en de Raad van Commissarissen/Toezicht. Zij bekleedde directiefuncties bij Cito en BSO/Origin en was president van de HayVision Society, en was (voordrachts)commissaris bij onder meer ABN Amro, Arbo Unie, Philips Nederland en Schiphol.



'In de dialoog tussen medezeggenschap en bestuurder is het de or die terrein moet veroveren' beaamt Maas, zelf meervoudig (voordracht)commissaris. 'Veel bestuurders zullen zich puur willen houden aan wat de wet voorschrijft. Maar de dialoog wordt zinvoller naarmate de bestuurder de waarde inziet van de inbreng van medezeggenschap.' Commissarissen en toezichthouders kunnen daarbij een rol vervullen. 'Wil je die dialoog hoog in de organisatie kwaliteit geven, dan is de aanwezigheid van een toezichthouder gewenst.' Ook al zijn veel toezichthouders zelf nog van de oude stempel; maar daarin komt langzamerhand verandering. 'Ik ben hoopvol over de nieuwe commissarissen met hun veel meer diverse achtergronden.' Los van de rol van commissarissen, noemt ze de Wet Ondernemingsraden (WOR) een 'knap stuk werk'. En: 'De WOR remt nog net niet.'

Wat bedoelt u daarmee?

'Kijk, de WOR geeft genoeg ruimte. Maar als je alles uitsluitend doet conform de norm, dan mis je veel mogelijkheden. Zo zegt de WOR niks over zittingstermijnen voor or-leden; dat ligt nu vast in reglementen. Het zou mooi zijn om bij die wet een toevoeging te maken over wenselijke vormen van de zittingstermijn, zo dat die geen blokkade wordt voor jongere kandidaten. Kijk wat de regelgeving anno nu betekent. De medezeggenschap verandert door dat organisaties veranderen. De medewerkers van nu zijn anders dan in de jaren zeventig. Ze zijn meestal hoger opgeleid, mondiger, vertrouwd met sociale media, ze werken projectmatig enzovoort. De traditionele or is voor hen niet erg aantrekkelijk. Daar valt winst te behalen.'

Moeten we ons zorgen maken over het niveau van medezeggenschap?

'Dat verschilt per organisatie. Bij de grotere organisaties is de rol van de medezeggenschap doorgaans wat professioneler. Bij de kleinere zien we juist veel creativiteit. Daartussen zit een grijs middengebied. De dominantie van de governance code gebaseerd op beursgenoteerde bedrijven, is niet altijd handig voor die grote groep van middelgrote en kleinere organisaties. Er is behoefte aan nieuwe normen.

*Congres Stakeholders in (on)balans

12 december bij de SER in Den Haag. Met de uitreiking van de 3D-trofee voor de beste samenwerking tussen medezeggenschap, toezicht en bestuur.

Ook op 12 december, in Utrecht: het event Verandertrajecten, zo maak je ze succesvol!

Zie: www.or.net.nl/agenda/verandertrajecten/

Als or kun je ook denken: leuk zo'n code, maar we passen hem wel aan de eigen cultuur en behoeften aan.'

Dus die onbalans, waaraan jullie jaarcongres* is gewijd, is onvermijdelijk?

'Het gaat erom die onbalans zo klein mogelijk te houden. Bijvoorbeeld met goed toezicht. Maar intussen doen we het helemaal zo slecht niet in Nederland. De governance code mikt op langetermijn-waardecreatie. Dat betekent onder meer dat de aandeelhouders ook werken voor mijn pensioen als werknemer.'

Regisseur

Voor Maas zijn medezeggenschap en or niet hetzelfde. 'Ik zie de or als de regisseur van de medezeggenschap. Die zou dus breder moeten liggen dan alleen bij de or. Schakel je eigen interne experts in. Speelt bijvoorbeeld een HR-kwestie, stel dan een werkgroep samen van mensen met een HR-achtergrond. Als een organisatie zich kan omringen van een flexibele schil, waarom or dan niet?'

Uit haar eigen rijke arbeidsverleden kent ze situaties waar de kennis op de werkvloer slechts moeizaam de toplaag van de beslissers bereikte, maar wel cruciaal was voor het overleven van een organisatie.

'Niet voor niets zijn alle moderne organisatiesystemen, zoals 'lean' werken en netwerkorganisaties, gebaseerd op meer autonomie van de werkvloer. Kijk naar Buurtzorg. De coöperatie zit ook in de lift. Zoiets moet de or ook doen en laten zien aan de bestuurder: kijk, wij hebben het zó aangepakt om de rest van de collega's te laten meepraten. Slimme bestuurders weten ook wel dat ze zoveel mogelijk kennis moeten aftappen uit de eigen organisatie. Als jij dat niet doet, gaat de bestuurder dat zelf organiseren. Dat verzwakt de rol van de or als regisseur van de medezeggenschap.'

Staat een commissaris niet te ver weg in dit geheel?

'Er is uiteraard een machtsafstand. Als je kijkt van boven naar beneden, lijkt het veel makkelijker om invloed te hebben dan andersom. Daarom is het goed als de commissaris en de or-leden elkaar leren kennen. Als je elkaar al eens gesproken hebt, is de drempel om elkaar te bellen daarna veel kleiner. Als je elkaar kent kun je ook beter ruzie maken. Zorg ervoor dat er geregeld zulke contactmomenten zijn, het is goed om een band op te bouwen. Ook voor de commissaris is dat prettig: reken maar dat hij nieuwe dingen hoort als hij met de medezeggenschap spreekt. Bij het Nationaal Register vind je beschikbare toezichthouders die je vanuit de or kunt voordragen. Schakel extern advies in wanneer je er zelf niet uitkomt.'

/ INTERVIEW

Wat kan diens rol concreet zijn?

'Als "baas van de baas" kan de commissaris ervoor zorgen dat de or voldoende ruimte krijgt van de bestuurder. Overigens is dat een rol voor alle commissarissen.'

De invloed van de or op de organisatie is afgenomen, blijkt uit recent onderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid naar de naleving van de WOR. Hoe kan de or dan invloed hebben op het strategisch beleid?

'Als je invloed wilt, moet je kwaliteit leveren. Verras je baas met een voorstel waar hij zelf nog niet is opgekomen. Laat zien dat jij kan omgaan met nieuwe vormen. Schakel sociale media in om je achterban te bereiken. Betrek flexwerkers en mensen met tijdelijke contracten in de medezeggenschap. Maak rapporten toegankelijker om te lezen. Daar zou or-scholing over moeten gaan: wat zijn onze mogelijkheden en vervolgens, hoe bereiken we onze doelen? Hoe voorkomen we dat kennis in de organisatie onge-deeld blijft?'



Hoe voorkomen we dat de invloed van ondernemingsraden verder afneemt?

'Kies je focus. Bemoei je als or alleen met zaken waar je verstand van hebt. Als je iets inbrengt, moet dat geloofwaardig zijn. Anders schakel je extern advies in. Bij Philips zette de cor de vraag naar expertise die hij zelf niet in huis had, uit onder collega's. Dit leidde uiteindelijk naar het organiseren van de medezeggenschap op kleinere schaal. Kleinschaligheid zorgt voor vertrouwen en verhoogt de kans dat we met elkaar in gesprek blijven.' **L**



SPRENGERS
ADVOCATEN

| samen sterk in arbeidsrecht

SAMEN STERK IN
REORGANISATIES