

Dialogtafels bij praktijkcasus 2 (internationale moeder / non-profit)

Tafel 1

Na een eerste kennismaking hebben we een inventarisatie gemaakt van de onderwerpen die het meest relevant waren voor de deelnemers aan deze tafel:

- Relatie van de OR, de RvB en de RvC: lineair of driehoek?

De meerderheid van de deelnemers is groot voorstander van een relatie met de RvC en in de meeste gevallen is die relatie nog voor verbetering vatbaar. Verschillende oorzaken worden genoemd.

Opvallend is het verhaal van twee deelnemers die nog niet weten of zij als COR regelmatig met de RvC willen samenkomen. Bij deze grote verzekeraar is de relatie en informatievoorziening door de RvB zodanig open en compleet dat deze COR wil bekijken of er voldoende nut en noodzaak is om apart met de RvC het gesprek in te gaan.

Het mag duidelijk zijn dat de rest van de tafel toch hen heeft geprobeerd te laten inzien dat een uitnodiging van de RvC zeker moet worden aangenomen, dat het mooi is dat zij alle stukken van de RvC-vergadering ook krijgen, maar dat die nooit de face2face gesprekken met commissarissen kunnen vervangen.

Aan tafel worden ook positieve ervaringen gedeeld over de relatie RvC - OR, waarbij op gezette tijden (bijvoorbeeld Art. 24 vergaderingen), maar ook voorafgaand aan iedere RvC-vergadering er een gesprek is tussen de voordrachtscommissaris en het DB van de OR.

We stellen vast dat er veel verschillen zijn tussen Oren in de semi-publieke sector, Oren in het bedrijfsleven en Oren in internationale organisaties.

Duidelijk is dat, welke relatie je ook wilt opbouwen, je elkaar moet kennen, elkaar bij tijd en wijle moet spreken, om te weten wat je aan elkaar hebt. Dan kan een vertrouwensband ontstaan, waarin veel kan worden uitgewisseld. En als er dan een crisis uitbreekt of er moeten ingrijpende besluiten worden genomen, dan is de basis gelegd om snel te schakelen.

- Invloed van de OR bij RvC benoemingen: adviesrecht bij ieder lid of voordrachtsrecht bij selectieve leden?

Ook hier grote verschillen. Van organisaties waarbij de OR nergens bij betrokken is, noch bij benoemingen in de RvB noch in de RvC/RvT, zelfs niet op het niveau van inspraak bij het opstellen van het profiel tot een eigen rol.

Als er wel een rol is weggelegd blijkt dat van beide modellen iets te zeggen is. Bij het adviesrecht is het nadeel van het adviesrecht dat er alleen maar sprake is van een kennismaking met de zo goed als finale kandidaat, waarbij je als OR nog weinig aan kunt bijsturen. Voordeel is dat je de samenstelling van de complete raad kunt volgen, omdat je als OR iedere vacature/kandidaat voorbij ziet komen.

Bij het voordrachtsrecht is het nadeel dat je maar eens in de zoveel jaar over een (1) vacature kunt meebeslissen. Het voordeel is dat je als OR je eigen traject kunt lopen en veel invloed kunt uitoefenen door een of twee kandidaten maximaal te introduceren.

Duidelijk is dat de voordrachtscommissaris geen vooruitgeschoven post is van de OR.

- Hoe om te gaan met de soms scheve verhouding in het contact tussen OR en RvC? Met andere woorden, hoe voorkom je dat de RvC meer te halen heeft (informatie, gevoel bij de organisatie) dan te brengen heeft?

Er zijn duidelijke overeenkomsten tussen de RvC en de OR. Beide organen hebben de plicht van de gehele onderneming te dienen, beide organen hebben de plicht zich goed te informeren over wat er speelt de organisatie en beide organen hebben de plicht en de mogelijkheid zich te verdiepen in de strategische vraagstukken en zich daarbij te laten bijstaan. Beide organen moeten zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid (RvC, OR), omdat zij respectievelijk benoemd en gekozen zijn, en hun aansprakelijkheid (RvC). Beide organen zijn verondersteld de hen ter beschikking gestelde middelen en tijd aan te wenden ten behoeve van de organisatie en zijn werknemers. Met dat als achtergrond is het belangrijk dat beide organen elkaar kennen en bij tijd en wijle, zowel in complete samenstellingen als in kleiner verband, de meest belangrijke zaken met elkaar bespreken.

In de praktijk blijkt echter wel in bepaalde gevallen een verschil in halen en brengen. Het lijkt erop dat de RvC meer heeft aan het gesprek met de OR dan omgekeerd. Immers, de OR kan ronduit vertellen over wat zij in de organisatie zien, hoe zij dat interpreteren en welke rol zij hierin actief spelen. Voor de RvC geldt dit niet in alle gevallen.

Toch wordt vastgesteld dat ondanks het feit dat de OR minder hoort van de RvC dan omgekeerd, de OR van grote invloed kan zijn voor de RvC door juist veel met de RvC te

delen. De RvC kan veel profijt hebben van de informatie die zij van de OR krijgt, ook al is deze informatie niet altijd vrij van meningen en interpretaties.

Als gespreksleider is mij opgevallen dat nog lang niet overal de medezeggenschap tot volle wasdom is gekomen waar het de relatie met de RvC/RvT aangaat.

Enerzijds is niet iedere RvC c.q. RvB gemotiveerd om deze relatie een bestendige vorm te laten geven, anderzijds lijkt het menig OR aan voldoende kennis van zaken c.q. moed c.q. eendrachtigheid binnen de eigen groep te ontbreken om zelf het contact met de RvC/RvT op te bouwen.

- Sense of urgency, of beter gezegd, gebrek aan sense of urgency bij zowel RvC's als OR'en om nauwer met elkaar op te trekken. Terwijl de wereld om ons heen sterk en snel aan het veranderen is, lijken beide gremia nog te acteren vanuit inmiddels verouderde uitgangsposities. Er zijn nog steeds veel RvC's, zo lijkt het, die doen wat nodig is, maar niet meer dan dat. En er zijn nog steeds veel OR'en, zo lijkt het, die wachten op een uitnodiging om met de RvC om tafel te mogen, maar niet zelf in actie komen. In de praktijk blijkt dat het lang duurt om een bestendige relatie tussen RvC en OR op te bouwen en er worden voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat er aan twee kanten te weinig aan wordt gedaan. Het punt van de internationale component is aan deze tafel eigenlijk niet tot zijn recht gekomen. Slechts een klein aantal deelnemers werken in een internationale context.

Tafel 2

In deze ronde tafel was een heel aantal non-profit deelnemers en een aantal mensen met weinig ervaring in wederzijds contact OR-toezichthouder (zelfs een deelnemer die nog niet wist of er een toezichthouder moest komen), met een mooie mix van OR-leden, een bestuurder en toezichthouders.

We begonnen met de stelling van een deelnemer dat de OR en de toezichthouder verschillende belangen hebben. Dat werd door anderen genuanceerd tot: de rollen zijn anders, op de lange termijn zijn belangen (continuïteit van de onderneming) wel gelijk. Daarna concludeerden we na discussie dat het goed afstemmen van belangen en verantwoordelijkheden cruciaal is voor het voeren van een goede dialoog. En verder doorgaand op dat thema: Er zijn nog wel eens OR-leden die er vooral voor hun afdeling zitten, ook zij moeten zich realiseren (via scholing eventueel) dat de OR ook zonder last of ruggespraak aan de dialoog meedoet.

De menselijke factor (met de ene persoon werkt de dialoog makkelijker dan met andere) en het vertrouwen dat er is, en dat je ook vooral moet geven, maakt de dialoog.

Of de dialoog lastiger is voor een OR doordat de leden minder bestuurlijke ervaring hebben dan de toezichthouder/het bestuur werd niet zo ervaren, er kwamen mooie voorbeelden van stevige OR'en die zich niet aan de kant laten schuiven en het gesprek aan blijven gaan.

Een deelnemer bracht de 'verangelsaksiëring' van de samenleving in als gezichtspunt, dat werd herkend en geduid. Individualisering werd genoemd als oorzaak, door de aansturing in matrixorganisaties, door de economische omstandigheden en de veranderende arbeidsmarkt. We kunnen niet alleen de schuld bij de aandeelhouders leggen voor dit fenomeen.

Tafel 3

Aan tafel vinden wij medezeggenschappers uit het internationale bedrijfsleven (Siemens en vm. ABNAMRO) en van een non-profit organisatie, wetenschappers en personen die zitting hebben in monitoring commissies en platforms. Hoewel de achtergrond dus sterk verschilt kan iedereen zich goed een voorstelling maken van de casus die door Van het Kaar is geschetst: de beslissing wordt op een hoger niveau genomen dan dat van de tegenspeler van de medezeggenschap, de bestuurder wordt daardoor uitvoerder. Hoe grip te krijgen op dat proces?

Een continue investering in de relaties waar wel grip op bestaat, die tussen medezeggenschap en bestuurder die wettelijk is ingevuld. En bouw aan de relatie met het toezicht. Daartoe zullen beide kanten zich nadrukkelijk en volgens een plan beschikbaar moeten stellen en houden. Als een crisis optreedt is het te laat om een goede relatie op te bouwen, dus daarin moet continue worden geïnvesteerd. Wanneer de bestuurder zich in de concernverhouding profileert als 'slechts de uitvoerder van elders genomen besluiten' moet hiermee geen genoegen worden genomen. De bestuurder moet ook de bedenkingen kunnen doorgeven, bovendien moet hij in de gevolgen zijn rol vervullen.

Over het algemeen zal verschil van cultuur bestaan tussen toezicht en werkvloer. Het ligt voor de hand dat het toezicht zich daarvan bewust is en tracht dat verschil te overbruggen. De medezeggenschap dient echter ook assertief te zijn en kennis op te bouwen of in te huren.

Tafel 4

Door een OR-lid wordt gesteld dat (voordrachts)commissarissen moeilijk te bereiken zijn. Deze situatie wordt door de aanwezigen (vooral OR-leden, secretarissen en één voordrachtscommissaris) besproken. Vragen die daarbij gesteld worden zijn: wat verwacht je ervan? Wat heb je zelf gedaan om het te bereiken?

Dat leden van RvC/RvT het initiatief zouden moeten nemen wordt gedeeld (ook in aansluiting op de stelling van Van het Kaar dat een link tussen RvC/T en OR misschien wel belangrijker is voor RvC/T dan voor OR). Het voorbeeld wordt genoemd van een RvT in de Zorg die regelmatig / jaarlijks een 'rondje' maakt, ook langs OR, en dat dat veel informatie oplevert. De inzet van een 'linking pin', bijvoorbeeld een (ambtelijk) secretaris die eea regelt en voorbereidt, kan daarbij helpen. De eerste stap is uitnodigen, en daarna kan een gesprek plaatsvinden, liefst (zoveel mogelijk) informeel. Wel is het verstandig met de bestuurder te bespreken dát het gesprek plaatsvindt.

Over hoe in de praktijk het contact over en weer plaatsvindt vertelde de aanwezige voordrachtscommissaris dat zij met de OR heeft afgesproken dat die in beginsel alleen in noodgevallen contact met haar opnemen. Omgekeerd neemt zij met de OR contact op als ze informatie 'van de werkvloer' nodig heeft.

Een interessante vraag is wie – m.n. in de non-profit – de toezichthouder controleert. Of moeten we ermee ophouden het daar steeds weer over te hebben? (in het onderwijs bijv. wordt die vraag altijd gesteld als een vereniging – waarbij tegenwoordig vrijwel niemand meer naar de ledenvergadering komt – wordt omgevormd naar een stichting). En ook de aandeelhouder als toezichthouder is niet ideaal, want die denkt vooral aan het kortetermijn-gewin. Bovendien is het zo dat in de non-profit-sectoren veel controleregels bestaan die het gemis aan toezicht op toezicht compenseren. Tenslotte: een school is geen bedrijf (zoals minister Ritzen destijds stelde).

Moeten de OR en RvC/T samen het tegenwicht vormen tegen het gewicht van de RvB? Men was het erover eens dat je het zo niet moet zien, je moet niet het één tegenover het ander zetten. Het gewicht moet in het kritisch vermogen zitten. Bij een exces (zoals bij ROC Leiden) heeft de RvT, maar ook de OR gefaald. Sommigen voegen daaraan toe dat de RvT mede aansprakelijk zou moeten worden gesteld. De OR niet, die zit in een andere positie, met andere verantwoordelijkheden.

Er wordt afgesloten met een positieve insteek: in de bestuurlijke driehoek gaat het om verbinding, dialoog en vertrouwen.

Tafel 5

Hoe is het toezicht op het functioneren van de toezichthouders geregeld?

Vaak wordt volstaan met bilaterale gesprekken van de voorzitter en lid van een RvC en een gezamenlijke bespreking van de bevindingen, maar dan is toch sprake van "keuren van eigen vlees". Beter is het om via een externe partij het niveau en kwaliteit van het functioneren als toezichthouders objectief te laten toetsen en hiervan publiekelijk verantwoording af te leggen in het jaarverslag.

Pas ook op het Abilene effect: een paradox waarbij een groep mensen samen een besluit neemt dat tegenovergesteld is aan de voorkeuren van elk van de individuen in de groep. Het betreft een gangbare fout in groepscommunicatie waarbij elk lid ten onrechte van mening is dat hun eigen voorkeur in strijd is met de voorkeur van de groep en daarom geen bezwaar maakt. Het fenomeen werd beschreven door managementexpert Jerry B. Harvey in zijn artikel "The Abilene Paradox and other Meditations on Management". De naam van het fenomeen komt uit een anekdote in het artikel waarin Harvey het gebruikt ter verheldering van de paradox:

Op een hete namiddag tijdens een bezoek aan de schoonfamilie in Coleman (Texas) is de familie comfortabel domino aan het spelen op de veranda, totdat Woudloper, de schoonvader, een voorstel doet om naar Abilene (85 kilometer naar het noorden) te rijden voor het avondeten. Eve, de vrouw zegt beleefd: "Klinkt als een geweldig idee." Haar man

Philip voelt zich bezwaard want de rit is lang en heet, maar denkt dat zijn voorkeur ingaat tegen de wens van de groep en zegt: "Klinkt als een goed idee, ik hoop maar dat je moeder geen bezwaar heeft, Eve." Annabel, de schoonmoeder zegt vervolgens: "Natuurlijk wil ik gaan. Ik ben in lange tijd niet in Abilene geweest."

De rit is warm, stoffig, en lang. Wanneer ze aankomen bij de cafetaria, is het eten net zo slecht als de rit. Ze komen vier uur later weer thuis, uitgeput.

Een van hen zegt formeel, "Het was toch wel een fantastische reis, of niet?" Annabel, de schoonmoeder antwoordt: "Eigenlijk, was ik liever thuis gebleven, maar ik ging mee, omdat de andere drie zo enthousiast waren". De man Philip zegt: "Ik voelde me al bezwaard om te gaan, ik ging alleen mee om jullie een plezier te doen." Eve antwoordt: "Ik ging mee omdat Woudloper het vroeg, zelf was ik nooit zo gek geweest om in deze hitte een rit te gaan maken." Waarop Woudloper vertelt dat hij het bedacht had omdat hij dacht dat de anderen verveeld waren.

De groep wordt stil, perplex dat ze samen besloten hadden om een trip te maken die geen van hen wilde. Zij hadden elk liever comfortabel op de veranda gezeten, maar gaven dit niet toe toen ze nog de tijd hadden om van de middag te genieten.

- Hoe is de onafhankelijkheid geborgd van het toezicht?

Wat is de visie van toezichthouders op het houden van toezicht? Waar staan we voor? Een toezichthouder heeft vaak een drukke baan als vaste baan en doet dit erbij. Direct contact met de OR is van wezenlijk belang om langs meer bronnen dan RvB een vinger aan de pols te houden hoe het er in de organisatie aan toe gaat. Onrust in de organisatie en commentaar vanuit de OR zijn early warnings dat er zaken spelen die om nadere toelichting vragen.

Om te voorkomen dat rollen door elkaar gaan heenlopen is het belangrijk helder aan te geven dat er verschillende verantwoordelijkheden zijn en vooraf verwachtingen over en weer helder zijn uitgesproken. Dan kan je prima op inhoud met iedereen het gesprek voeren in plaats van te denken in machtsposities en ten onder te gaan in prestigekwesties.

- Wat is de invloed van het toezicht als de organisatie een dochter is van een internationale moeder?

Bij het afwegen van de belangen van concern en dochteronderneming zijn er vaak spanningen. Op basis van wel of geen autonomie als dochterbedrijf, cultuuraspecten van landen en crisissituaties of juist niet, kan dit verschillend aflopen.

Algemene regel is wel dat het concern het voordeel van de twijfel krijgt, maar wel binnen zekere grenzen. Er moet wel een consistent verhaal en een sociaal plan onderliggen.

Het vragen om het bijwonen van een toezichthouder bij een EOR heeft een andere dimensie dan bij de OR. De OR in Nederland is over het algemeen goed aanspreekbaar op het in acht nemen van geheimhouding, in andere landen is dat lang niet altijd het geval.

- Hoe sterk is een OR in zijn positie als sparring partner van RvB en RvT?

Om als OR sterk in je schoenen te kunnen staan wordt heel veel van een OR gevraagd. Vaak zijn trainingen in vaardigheden en met name het kunnen onderhandelen gecombineerd met het inschakelen van externe adviseurs bij belangrijke inhoudelijke vraagstukken nodig. Je moet je als OR immers ook kunnen verantwoorden voor het uitgebrachte advies.

Met name het standpunt bepalen van wat je als OR nou redelijk vindt is erg belangrijk. Ook de OR kan via andere kanalen dan alleen de RvB zijn informatie ophalen.