

Dialogotafels bij praktijkcasus 1 (samenwerking binnen platform waterbedrijven)

Tafel 1

Aan deze tafel is gesproken over disbalans binnen de gouden driehoek. Vaak bestaat er te weinig vertrouwen tussen ondernemingsraad en bestuurder en ondernemingsraad en toezichthouder. Dan kom je in een vicieuze cirkel, waarin de OR een procedurele rol gaat innemen en het gesprek meer over bevoegdheden en wet gaat dan over inhoud. Hoe doorbreek je dat? Belangrijk is de mind set: we staan voor hetzelfde. Met elkaar bespreken wat ons hoger doel is. Dan werkafspraken maken. De wil om te werken aan vertrouwen is belangrijk. Praten over wat er goed gaat, in plaats van wat er niet goed gaat, maakt dat makkelijker.

Ook is gesproken over vroegtijdig betrekken van de ondernemingsraad. Dan is er vaak nog wel sprake van vertrouwelijke informatie. Dit zou goed in een tripartite overleg kunnen plaatsvinden. Soms is dat vanwege logistieke problemen lastig om de drie gremia om de tafel te krijgen.

Ook is nog even gesproken op het voorbeeld van Oase, om meer medewerkers te betrekken in projectgroepen. Aanwezigen zagen hierin voordelen, meer mensen betrekken bij het OR-werk, maar ook het nadeel van nog meer overlegorganen.

Tafel 2

Voor een succesvol gesprek tussen OR, RvC (en RvB) helpt het wanneer het gesprek geplaatst wordt in het kader van het 'gemeenschappelijk belang van een goed functionerende onderneming' en dus uit het kader 'machtsverhoudingen'. Een mix van formele en informele overleggen helpt hierbij.

Voor het tot stand komen van een echte dialoog is het belangrijk dat de intentie van het gesprek gericht is op gelijkwaardigheid van de gesprekspartners cq. het de gesprekspartner waardevol vinden.

De rol van de RvC verandert zowel door functieopvatting (van 'enkel toezicht' naar 'ook adviseur') als door externe factoren (bijvoorbeeld regels van de ACM, regels gesteld door gemeenten).

Bij Post.NL heeft de OR een commissie-RvC. Deze OR-commissie heeft geregeld contact met de RvC.

Tafel 3

Aan tafel een mooi gemengd gezelschap van OR-leden, voormalige bestuurders en (vooruitstrevende) toezichthouders.

In de casus van de waterbedrijven (gepresenteerd door de OR) heeft men het aspect gemist dat de toezichthouder iets moet weten en vinden van de relatie bestuurder-ondernemingsraad. Daar moet ook aandacht voor zijn in de gouden driehoek.

Verder noemt een OR dat hij in de houding van zijn voordrachtcommissaris een spanningsveld signaleert tussen de voordrachtcommissaris en de overige commissarissen. De toezichthouders aan tafel reageren: "Alle commissarissen zijn gelijk, ze staan er niet anders in, maar ze hebben een ander aandachtsgebied. Je vraagt een voordrachtcommissaris om vanuit zijn specifieke portefeuille zaken te beoordelen."

Een or vraagt hoe je die organisatiecultuur van vertrouwen kunt bereiken die door één van de toezichthouders geschetst wordt. De toezichthouder zegt: "De toezichthouder heeft daar de meest directe invloed op. Die kan daar aan werken door gebruik te maken van het moment van een directie- of bestuurswisseling. Bij het aantrekken van een nieuwe bestuurder zoek ik bijvoorbeeld iemand die niet top down denkt, maar een katalysator kan zijn voor wat er dieper in de organisatie leeft. Verder kun je meteen vastleggen dat het bestuur jaarlijks 360 graden ge-evalueerd wordt."

Wat kan de OR hier in betekenen? Het zou mooi zijn als ook de OR hier scherper op aanstuurt en er expliciet om vraagt. Een toezichthouder oppert dat de OR input zou moeten leveren voor de jaarlijkse zelfevaluatie van het toezicht.

Aanbevelingen van deze tafel: "Wij evalueren jaarlijks met elkaar de driehoek" en "Het toezicht houdt jaarlijks de zelfevaluatie en laat eens in de drie jaar een externe specialist evalueren."

Tafel 4

Tijdens de dialoog wordt snel duidelijk dat er binnen de organisaties aan tafel grote verschillen bestaan t.a.v. het contact tussen de drie raden. Er is het voorbeeld van een organisatie waar een contactpersoon binnen de RvT het contact heeft met de OR. Deze situatie is pas twee maanden van toepassing, dus het is nog te kort dag om te zeggen of het ook werkt. Voor deze constructie is gekozen na een periode waarin het contact tussen OR en bestuurder moeizaam verliep. Voorheen was er een voordrachtscommissaris, nadien is dus gekozen voor een contactpersoon.

Aan tafel wordt verder gesproken over situaties waar de OR (g)een rol heeft bij de werving en selectie van de commissarissen.

Een ander gespreksonderwerp is een bestuurder die graag de touwtjes in handen wil houden en geen ruimte ziet voor de OR om contact met de RvC op te nemen. Als er al contact moet zijn, dan loopt dat contact wat de bestuurder betreft via de bestuurder. De houding van de bestuurder is in dit geval bepalend. Het advies aan tafel is om in zo'n situatie informeel overleg met de RvC aan te gaan. Verder blijkt 'elkaar vertrouwen', 'respect hebben' essentieel om tot een goede werkrelatie te komen en deze te houden.

Ten slotte wordt geïnventariseerd wat de ervaringen zijn met het tijdig geïnformeerd worden over de begroting. Er wordt een voorbeeld gegeven van een OR die enkele dagen vóór de vaststelling van de begroting, deze ontvangt. Te laat om de begroting serieus te bekijken, laat staan om de maatregelen goed te kunnen doorgronden.

Een ander voorbeeld is een OR die tijdig wordt geïnformeerd, en voldoende tijd en ruimte krijgt om mee te denken over het opstellen van de begroting en om opties met verantwoordelijke managers door te nemen. Zo'n goed praktijkvoorbeeld toont aan dat er binnen deze drie raden sprake is van vertrouwen in en respect voor elkaars rol, taak en positie.

Tafel 5

In de presentatie van de waterleidingbedrijven kwam naar voren dat er soms hinderpalen waren bij het onderhouden van contacten tussen OR en commissarissen. Een aantal mensen aan deze ronde tafel sprak zijn verbazing uit over de kennelijke hinderpalen die er zijn in contacten tussen OR en (voordracht)commissarissen.

Wel werd belangrijk gevonden dat in deze contacten de vertrouwelijkheid niet wordt geschaad. Dat geldt binnen de relatie OR-RvC/RvT maar ook naar buiten toe. Oneliner: "Geheimhouding kan ook transparant zijn".

De deelnemers zagen wel verschillen tussen de private sector en de semipublieke sector. Daarbij werd gewezen op de rol van de aandeelhouders bij het besturen van een onderneming in de private sector. Dat is een partij die per definitie geen rol speelt bij de stichtingen in de semipublieke sector. Daardoor wordt de positie van de Raad van Toezicht bij een stichting onduidelijk omdat deze aan niemand verantwoording schuldig is.

Dialoog zoeken werd als belangrijkste punt in het overleg binnen de driehoek genoemd. Direct met elkaar aan tafel gaan als er iets is en meteen de problemen op tafel leggen. In de dialoog zoek je naar antwoorden. Belangrijk is het niet op instemming of advies aan te laten komen. Oneliner: "De bestuurder moet zorgen delen, geen oplossingen".

Tafel 6

Aan een goed gevulde tafel is iedere deelnemer/ster kort aan het woord geweest. Onder hen ook een namens de huurders voorgedragen commissaris. Op hoofdlijnen samengevat kwam hierbij aan de orde:

- De voordrachtscommissaris kan een belangrijke rol spelen in het krachtenveld binnen een organisatie. Onder ondernemingsraden kan hier meer aandacht aan besteed worden. Art. 24, lid 2-bijeenkomsten dienen structureel georganiseerd te worden, minimaal twee maal per jaar dus. Daar is de voordrachtscommissaris dan bij aanwezig. Veel ondernemingsraden blijken onvoldoende op de hoogte van het gegeven dat bij een gecompliceerd adviestraject een lid

van de RvC uitgenodigd kan worden bij de bespreking hiervan. Dit is niet per definitie de voordrachtscommissaris.

- De voordrachtscommissaris dient ook een rol binnen de gehele RvC/T te kunnen spelen, niet alleen gericht te zijn op werknemersbelangen. Wel kan een specifieke deskundigheid m.b.t. bijvoorbeeld ARBO en arbeidsvoorwaarden van de voordrachtscommissaris van belang zijn.
- Niet onderschat moet worden dat OR-leden qua communicatie het niet eenvoudig vinden om op het strategische niveau van een RvC te (kunnen) opereren. Hiërarchische verhoudingen kunnen hier een rol bij spelen evenals het aspect van geheimhouding of het beeld dat men daarvan heeft. Het is mede aan de RvC en de voordrachtscommissaris om zich hiervan bewust te zijn.

Tafel 7

Uit onze tafel kwamen de volgende conclusies:

- Een van de deelnemers had nogal moeite met het artikel 24 overleg, vond dat er te weinig uitkwam, maar was tegelijkertijd heel erg dominant daarin, vond het wel zinvol, dus redelijk dubbel
- Er werd lang gesproken over het feit of de lijn (OR, RvT) wel productief is als er maar één voordrachtcommissaris is, zou twee niet beter zijn.
- Een deelnemer aan de tafel vertelde dat er bij hen (OR) altijd twee commissarissen naar de overleg vergadering kwamen: de voordracht commissaris en steeds een van zijn collegae, zodat de hele raad (RvT)een keer aan bod kwam, anderen vonden dat een goede suggestie
- Voorstel was ook om het overleg met de voordrachtcommissaris te koppelen aan de beleidscyclus, bij sommigen gebeurt dit al en bij de meesten niet, vonden het wel een goede suggestie.