

OR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door OR Rendement

OR Rendement is een nieuws- en adviesmagazine over medezeggenschap voor leden van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging, ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. OR Rendement behandelt de ontwikkelingen op de belangrijkste thema's voor medezeggenschap zoals personeelszaken, arbeidsomstandigheden en financiën. Tevens geeft OR Rendement praktische informatie over de werkwijze van de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging: wat zijn de rechten van medezeggenschap, hoe organiseer je verkiezingen, welke invloed kun je uitoefenen etc.

OR Rendement onderscheidt zich door:

- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder OR-dienstverleners;
- Veel signalerend nieuws over veranderende regelgeving;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met nieuwe vacatures, sites, congressen en publicaties.

Meer informatie op: www.rendement.nl/or

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/or/abonneren



U HEEFT INVLOED OP DE SAMENSTELLING VAN HET INTERN TOEZICHT!

De relatie tussen OR en toezichthouder

Het meest voorkomende bestuursmodel voor ondernemingen in Nederland gaat uit van een tweedeling tussen het feitelijk bestuur – de dagelijkse leiding – en het interne toezicht daarop. Bij vennootschappen (bv's en nv's) wordt dit toezicht uitgeoefend door de Raad van Commissarissen (RvC). Bij stichtingen spreken we meestal van de Raad van Toezicht (RvT). Een RvC of RvT heeft geen instructiebevoegdheid en vormt daarom geen 'superbestuur'. Wat is de relatie van uw OR met deze toezichthouders?

Het toezichthoudende orgaan vervult een belangrijke rol als het gaat om de aanstelling en ontslag van het (dagelijks) bestuur. Ook stelt de toezichthouder de beloning vast van het bestuur en voert hij beoordelingsgesprekken met de bestuurders. Ten aanzien van belangrijke besluiten heeft het bestuur bovendien vooraf de toestemming nodig van het toezichthoudende orgaan. Tenslotte treedt de toezichthouder op als klankbord en adviseur van het bestuur. Het is een belangrijk orgaan binnen uw onderneming, dat grote invloed heeft op de bedrijfsvoering. Alle redenen dus om daar eens goed naar te kijken.

Profiel

In veel gevallen heeft uw (centrale) OR iets te zeggen over de samenstelling van de RvC of RvT. Dat is in elk geval zo bij zogeheten grote vennootschappen. In het kader hiernaast leest u wanneer er sprake is van een grote vennootschap. Voor deze grote vennootschappen is een RvC verplicht. Bovendien bepaalt het Burgerlijk Wetboek dat de commissarissen vooraf

In drie artikelen geeft OR Rendement u meer zicht op de rol van toezichthouders. In dit eerste artikel nemen we de relatie tussen de toezichthouders en de OR onder de loep. In het volgende nummer komen de bevoegdheden van OR en het interne toezicht aan bod. In het juninummer gaan we dieper in op het krijgen van inzicht in het functioneren van het bestuur.

een profiel moeten vaststellen voor nieuwe vacatures. Op basis van dat profiel kunnen zij vervolgens op zoek gaan naar geschikte kandidaten.

De RvC moet dit profiel wel eerst met de (C)OR bespreken. Het bespreken van het profiel biedt u een mooie gelegenheid om de zittende RvC beter te leren kennen.

Antwoorden

Maar ook om van de commissarissen zelf te horen wat zij van de onderneming vinden. Hoe functioneert de onderneming? Wat gaat naar hun oordeel goed en wat niet? Wat zou in de toekomst anders moeten en waarom? Zo'n gesprek moet u als (C)OR natuurlijk wel goed voorbereiden. Bijvoorbeeld door voor uzelf vooraf antwoord te geven op de hiervoor genoemde vragen. Leg deze vragen voor aan de RvC en vergelijk de antwoorden van de toezichthouder met uw eigen antwoorden. Aan de hand van die antwoorden bekijkt u dan samen of het profiel bij de uitkomsten past. De (C)OR kan altijd voorstellen doen om het profiel aan te passen.

Achtergrond

In veel gevallen ligt een profiel al klaar. Dat kunt u bij de bestuurder opvragen. Maar vaak zal dat profiel ook op de website van

Structuurregime verplicht bij grote bv of nv

Voor grote bv's en nv's geldt het structuurregime, waardoor een toezichthoudend orgaan verplicht is. Zo is een RvC voor bv's verplicht op grond van BW 2: 268 t/m 274 als:

- drie jaar achtereen het kapitaal (+ reserves) tenminste € 16 miljoen bedraagt;

- er krachtens wettelijke verplichting een ondernemingsraad is ingesteld;
- er tenminste honderd werknemers werkzaam zijn bij de bv of de dochters van de bv.

Voor nv's gelden vergelijkbare bepalingen.

de onderneming staan, samen met andere documenten die betrekking hebben op het bestuur van de onderneming. Daar hoort ook de huidige samenstelling van het toezichthoudend orgaan te staan. Niet alleen de namen van de leden, maar ook informatie over hun achtergrond, beroep en andere nevenfuncties.

Is het profiel eenmaal vastgesteld, dan is ook duidelijk welke kennis en kunde nodig is om zitting te nemen in de RvC. Maar ook welk soort mensen er in het kader van bijvoorbeeld het diversiteitbeleid gezocht moeten worden om aansluiting te houden bij de samenleving.

Vaststellen

Nadat het profiel is besproken met de centrale ondernemingsraad kan de RvC het profiel formeel vaststellen. Daarmee is de rol van uw (C)OR echter nog niet uitgespeeld. Bij grote vennootschappen moet de RvC bij iedere benoeming de kandidaat ten minste één keer bespreken met de (C)OR voordat de kandidaat tot toezichthouder kan worden benoemd. U moet dan nagaan of de kandidaat voldoet aan het functieprofiel. Als dat niet het geval is, zult u moeten bekijken wat daarvoor de reden is. Misschien is de kandidaat niet geschikt of moet het profiel worden bijgesteld.

Voordracht

Tenslotte heeft de (C)OR van een grote vennootschap nog een derde recht, het zogenoemde voordrachtsrecht. Bij grote bv's en nv's moet tenminste een derde van de commissarissen worden benoemd op basis van een aanbeveling van de OR. Zo'n voorgedragen commissaris mag worden geweigerd, maar dan behoudt de (C)OR het recht

om een nieuwe kandidaat voor te dragen. Bij dit verzwaaarde voordrachtsrecht moet u dus zelf vol aan de bak. Als er een vacature ontstaat, kunt u zelf op zoek naar een geschikte kandidaat. Bij voorkeur is dat iemand die het bijzondere vertrouwen heeft van uw ondernemingsraad.

Stichtingen

De rechten van de OR van een stichting zijn niet overal even goed en duidelijk vastgelegd. Toch zijn er voldoende aanknopingspunten om ook bij stichtingen op dezelfde wijze aan de slag te gaan. In een paar

“ OR heeft recht op advies bij benoemingen ”

grote sectoren, zoals Zorg en Volkshuisvesting, bepaalt de cao dat de (C)OR adviesrecht heeft bij (her)benoemingen van alle toezichthouders. Bovendien gelden in die sectoren ook zogenoemde 'governance codes'. Dat zijn vastgelegde richtlijnen voor de invulling van goed bestuur. De ondernemers moeten zich daaraan houden. Vaak schrijven die richtlijnen ook voor dat de raden van toezicht moeten worden samengesteld op basis van een profiel dat wordt opgesteld door de zittende Raad van Toezicht.

Van de wijs

Dat deze governance codes niet voorschrijven dat het functieprofiel eerst moet worden bekeken door de centrale onderne-

Zorg voor diversiteit!

Door het – naar alle waarschijnlijkheid – in werking treden van de Wet bestuur en toezicht op 1 juli 2012 moeten grote rechtspersonen (ondernemingen en stichtingen) werk maken van een meer diverse samenstelling van hun RvC en RvT. Bij diversiteit gaat het om verschillen in bijvoorbeeld normen, waarden, cultuur, etnische achtergrond, geslacht en seksuele geaardheid.

mingsraad is een gemiste kans. Maar laat u zich daardoor niet van de wijs brengen. Dat het niet verplicht is, betekent niet dat het niet mag. Bovendien geldt altijd de bepaling van artikel 23 WOR dat de ondernemingsraad in een overlegvergadering alle onderwerpen op de agenda mag plaatsen die de onderneming betreffen. Daaronder valt ook het profiel van de RvT. Door dit op de agenda te plaatsen van de overlegvergadering waar de algemene gang van zaken besproken wordt, is de RvT daarbij bovendien verplicht aanwezig.

Involed

Zoals u merkt, is er voldoende ruimte om het profiel te bespreken en uw eigen inbreng naar voren te brengen. Zeker omdat de (centrale) ondernemingsraad in het overleg gevraagd en ongevraagd adviezen mag geven, standpunten mag innemen en voorstellen mag doen (initiatiefrecht). Deze voorstellen moeten worden besproken. En als de ondernemingsraad een voorstel schriftelijk indient, moet dat voorstel ook schriftelijk en beargumentteerd ter zijde worden geschoven als de bestuurder of toezichthouders het voorstel niet van plan zijn over te nemen. Er zijn dus middelen genoeg om het onderwerp aan te kaarten en om invloed uit te oefenen op de samenstelling van het toezichthoudend orgaan. Maak daar dus altijd gebruik van!

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

Taken en bevoegdheden van de toezichthouder

De taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen (bv's en nv's) zijn geregeld in het Burgerlijk Wetboek. De Raad van Toezicht (stichtingen) heeft geen wettelijke basis. De taken en bevoegdheden van de RvT worden geregeld

in de statuten van de stichting. Met name in de sectoren Zorg en Volkshuisvesting bestaan wel wettelijke regels die voorschrijven dat er een RvT in de statuten geregeld moet worden. Raadpleeg voor dit soort bepalingen altijd de cao!

ZOEK DE SAMENWERKING OP MET DE TOEZICHTHOUDER

OR en toezichthouder, een gouden koppel

Een sterk ondernemingsbestuur is nodig om een organisatie goed, efficiënt en verantwoord te leiden. Zo'n ondernemingsbestuur noemt men ook wel corporate governance. Maar wat houdt die zogeheten corporate governance nu precies in en wat is de relatie van uw OR met het ondernemingsbestuur? Wat mag en kunt u van hen verwachten en waarover heeft u vanuit uw OR iets te zeggen?

In het vorige nummer van OR Rendement las u op pagina 10 en 11 al meer over de werkingssfeer van het interne toezicht van organisaties. Ook las u in dit artikel meer over het recht van de (centrale) ondernemingsraad op het voordragen en benoemen van nieuwe leden voor die toezichthouders. Dat interne toezicht wordt gevormd door de Raad van Commissarissen (RvC) of de Raad van Toezicht (RvT). Binnen grote vennootschappen (bv's en nv's) wordt het interne toezicht uitgevoerd door de RvC, bij stichtingen is dat de RvT.

Bedrijfsschandalen

De RvC en de RvT houden de bestuurders van een onderneming in de gaten en moeten erop toezien dat deze de organisatie goed leiden en beslissingen nemen die het voortbestaan van de onderneming garanderen. De discussie over goed ondernemingsbestuur begon te spelen in de jaren '70. Toen kwam de Structuurwet met voorschriften voor de inrichting van het bestuur bij grote vennootschappen. Deze wet noemde ook het voordrachtsrecht en recht op bezwaar van de OR bij benoeming van nieuwe leden voor de RvC.

In drie artikelen geeft OR Rendement u meer zicht op de rol van toezichthouders. In het vorige nummer namen we de relatie tussen de toezichthouders en de OR onder de loep. In dit artikel komen de bevoegdheden van OR en het interne toezicht aan bod. In het volgende nummer leest u meer over het krijgen van inzicht in het functioneren van het bestuur.

Na verschillende bedrijfsschandalen in de afgelopen twee decennia – die wereldwijd in de media kwamen – lanceerde de Europese Commissie het actieplan Corporate Governance. Daarmee moest worden voorkomen dat bestuurders voor eigen gewin

en kortetermijnwinst zouden kiezen. Volgens het actieplan moest iedere lidstaat van de EU een eigen referentiecodelijst uitwerken. In Nederland werd naar aanleiding van het actieplan de code Tabaksblat opgesteld. Verschillende brancheorganisaties hebben in het verlengde van de code Tabaksblat hun eigen governance codes ontwikkeld. Eén van de voornaamste redenen om een governance code op te stellen, is te zorgen voor een transparante en efficiënte besturing van de organisatie.

Verantwoording

Verder veranderde de Structuurwet de verdeling van de bevoegdheden tussen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA), de Raad van Commissarissen (RvC) en de Raad van Bestuur (RvB). De laatste heeft de dagelijkse leiding over de onderneming en is eindverantwoordelijk voor alle besluiten. De AvA is als vergadering van eigenaren één van de belangrijkste stakeholders. De RvC is van oorsprong de waakhond van de AvA die het bestuur van de onderneming tussentijds controleert. Toch heeft de RvC tegenwoordig een bredere taak. De RvC moet in het belang van

Ga vanuit uw OR in gesprek met de toezichthouders!

De toezichthoudende organen formuleren – samen met de ondernemers – het strategisch beleid van de organisatie. Daaronder vallen dus ook de besluiten die op langere termijn bepalend zijn voor de werkgelegenheid binnen de onderneming,

voor de werkinhoud en voor de arbeidsvoorwaarden. Genoeg redenen dus om met de toezichthouders in gesprek te gaan! Op die manier betreft u uw OR in een vroeg stadium bij de vorming van nieuwe plannen en mogelijke besluiten.

Nodig de toezichhouders uit in uw overleg!

Vanuit uw ondernemingsraad heeft u het recht om een lid van een toezichthoudend orgaan uit te nodigen in een reguliere OR-vergadering om u te laten adviseren. Dat staat in (artikel 16 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR)). U hoeft dit

niet via uw bestuurder te spelen. U bent een zelfstandig orgaan en de WOR schrijft nergens voor dat uw ondernemingsraad zo'n verzoek bij de bestuurder moet indienen. U mag dus zelfstandig contact zoeken met de RvC of RvT.

de vennootschap (bv's en nv's) handelen en daarbij rekening houden met de belangen van alle stakeholders. Onder die groep vallen niet alleen de aandeelhouders, maar ook alle werknemers uit uw achterban, de klanten en de leveranciers. Dezelfde taak is weggelegd voor de Raad van Toezicht bij stichtingen. Bij stichtingen is er echter geen AvA waaraan de RvT verantwoordend moet afleggen.

Zittingstermijn

Voor uw ondernemingsraad is het belangrijk om te weten welke bevoegdheden deze toezichthouders ten opzichte van elkaar hebben en wat hierin uw rol is. Gelukkig krijgt u daarbij hulp van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Zo bepaalt artikel 31 dat iedere ondernemingsraad aan het begin van zijn zittingstermijn informatie moet krijgen over:

- de rechtsvorm van de onderneming (statuten);
- naam en woonplaats van de commissarissen;
- ondernemers of instellingen die een duurzame relatie met de ondernemer onderhouden en invloed kunnen uitoefenen op de strategie van de organisatie;
- de organisatie, de woonplaats van de bestuurder en de belangrijkste leidinggevenden;
- de wijze waarop de bevoegdheden zijn verdeeld.

Volgt uw onderneming een governance code, dan kan het zijn dat u recht heeft op meer informatie. In dat geval moet de positie van de toezichthouder nader worden uitgewerkt in een reglement. In dat reglement staan bepalingen over de omgang met de AvA, de RvB en de OR. De code Tabaksblat bepaalt dat dit reglement op

de website van de onderneming voor iedereen toegankelijk moet zijn. Vinden er wijzigingen plaats in statuten en reglementen over de onderlinge relaties, dan kunt u een beroep doen op uw adviesrecht. Het loont dus de moeite om die statuten en reglementen eens onder de loep te nemen!

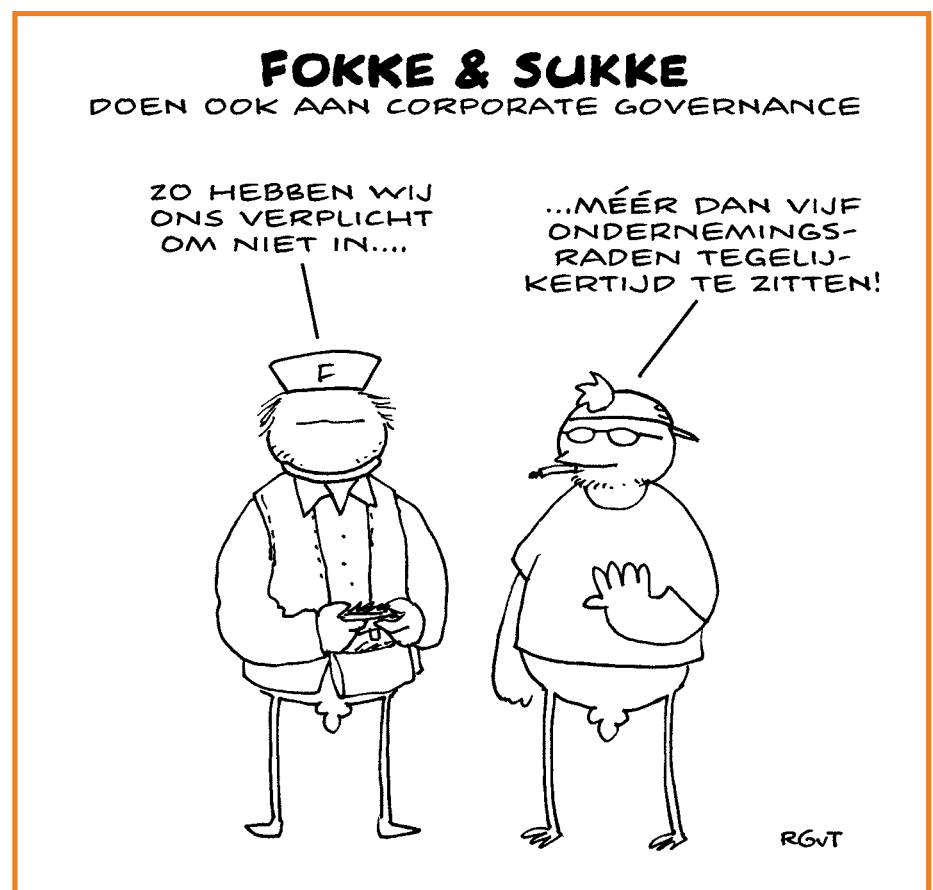
Relatie

Vanuit uw OR moet u een aantal bepalingen kennen uit de WOR die iets zeggen over uw relatie met de RvC of RvT. Zo bepaalt artikel 24 van deze wet dat uw be-

stuurder ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken moet bespreken met uw OR en dat de toezichthouder bij deze overlegvergadering aanwezig moet zijn (artikel 24 WOR). Vindt u dat niet nodig, dan hoeft het ook niet. U kunt de aanwezigheid van de RvT of RvC ook opeisen bij een overlegvergadering – buiten de halfjaarlijkse overlegvergadering om – waarbij een adviesplichtig onderwerp op de agenda staat (artikel 25 lid 4 WOR).

Besluitvorming

Ook bij het bespreken van de benoeming of het ontslag van de bestuurder in de overlegvergadering mag u verwachten dat de RvT of RvC aanschuift (artikel 30 lid 3 WOR). Over het functioneren, benoemen en ontslag van de bestuurder leest u meer in het laatste artikel van deze artikelreeks. Dit artikel vindt u terug in het volgende nummer van OR Rendement. In het zogeheten artikel-24-overleg moet de bestuurder aan uw ondernemingsraad



laten weten welke belangrijke besluiten op stapel staan die te zijner tijd kunnen leiden tot een advies- of instemmingsaanvraag. In de overlegvergadering maakt u dan samen afspraken over de manier waarop uw raad bij de besluitvorming wordt betrokken. De RvC of RvT is ook bij dit overleg aanwezig. U kunt dus meteen uw vragen stellen en samen nadenken over oplossingen.

Bij dit soort voorgenomen besluiten is het wel van belang dat uw OR alle informatie krijgt die hij nodig heeft. Om die reden bepaalt de WOR in artikel 31a dat de bestuurder minimaal twee keer per jaar informatie verstrekt over de werkzaamheden en resultaten van de onderneming in de afgelopen periode. Let op, die informatie staat los van de informatie die u nodig heeft om tot een goed advies of instemming te komen!

Beeld vormen

Uw bestuurder moet verder minimaal één keer per jaar schriftelijk informatie verstrekken aan uw OR over de aantallen

“ **Weet als OR wat u mag en kunt verwachten** ”

en de verschillende groepen ‘in de onderneming werkzame personen’ (artikel 31b WOR). Ook moet hij inzage geven in het sociale beleid dat op deze werknemers van toepassing is. Daarbij moet u bijzon-

dere aandacht besteden aan de onderwerpen die worden genoemd in artikel 25 (adviesplichtige besluiten), artikel 27 (instemmingsplichtige besluiten) en artikel 28 (speciale taken van de OR).

“ **Maak u niet afhankelijk van uw bestuurder!** ”

Hamer er bij de bestuurder op dat de informatie die hij geeft concreet moet zijn. Op die manier kunt u zich pas echt een goed beeld vormen van het gevoerde beleid. Zorgt u ervoor dat u een goede relatie heeft met de toezichthouder, dan kunt u ook daar terecht voor antwoorden op uw vragen over de door de bestuurder verstrekte informatie. Op die manier maakt u zich minder afhankelijk van uw bestuurder.

Sociaal

Het verstrekken en bespreken van informatie is vrijwel altijd gekoppeld aan het beleid op het gebied van organisatieontwikkeling, bedrijfseconomische activiteiten (reorganisatie, samenwerking, financiering) en aan het sociaal beleid. Dat geldt zeker als u de informatie ontvangt naar aanleiding van een advies- of instemmingsplichtig besluit dat de bestuurder wil nemen. De informatie die u ontvangt, moet u gebruiken om de ontwikkelingen in de onderneming te volgen en te bespreken. De informatie en de ontwikkeling van de organisatie kunt u koppelen

aan de beleidscyclus (begroting, jaarrekening). Hierover las u meer in OR Rendement nummer 10 van vorig jaar op pagina 16 en 17.

Toehoorder

Formeel gezien is de overlegvergadering in de zin van de wet een overleg tussen de ondernemingsraad en de bestuurder. De toezichthouder kan zich er daarom toe beperken om alleen als toehoorder aan te schuiven, zonder zich in de discussie te mengen. Vindt u het prettig als u tussendoor vragen kunt stellen aan de toezichthouders, dan moet u dat vooral aangeven. Vanuit uw ondernemingsraad is het dus belangrijk om te weten wie aanwezig is bij het overleg en wie welke rol inneemt.

Ontslag

De directeur is overigens meestal ook de bestuurder. Niet alleen in de zin van de WOR, maar vaak ook in vennootschappelijke zin. Hij neemt de besluiten en is daarvoor verantwoordelijk.

“ **Uw bestuurder moet u inzage geven in het sociaal beleid** ”

De toezichthouder vervult op zijn beurt meer de rol van werkgever van het bestuur. De toezichthouder is onder meer verantwoordelijk voor aanstelling, ontslag en het vaststellen van de juiste beloning van bestuursleden. Ook houdt de toezichthouder toezicht op het functioneren van de organisatie als geheel. Weet als ondernemingsraad wat u van de verschillende toezichthoudende organen mag en kunt verwachten en ga daarmee aan de slag. Zo toont u zich een waardige gesprekspartner en een sterke personeelsvertegenwoordiger.

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

Bestuurder moet verantwoording afleggen

Het zogenoemde artikel-24-overleg biedt de OR alle ruimte om de zaken die hij belangrijk vindt aan de orde te stellen. En wel op zo'n manier dat ook de toezichthouder er uit de eerste hand kennis van kan nemen. De toezichthouder heeft geen instructiebevoegdheid, maar hij kan wel het bestuur aanspreken. Het bestuur

moet vervolgens het gevoerde beleid aan de toezichthouder verantwoorden en kan in een functioneringsgesprek hierover afspraken maken en hierop worden afgerekend. In een uiterst geval zou dat uiteindelijk kunnen leiden tot schorsing of zelfs ontslag. Onderschat de macht van de toezichthouder dus niet!

De bestuurder moet ook functioneren!

Bij stichtingen stelt de Raad van Toezicht de beloning van de bestuurder vast en gaat over benoeming en ontslag van de bestuurder. Bij vennootschappen (bv's en nv's) is die taak voorbehouden aan de vergadering van aandeelhouders, maar daar speelt ook de Raad van Commissarissen (RvC) een belangrijke rol in de voorbereiding. Daar komt bij dat de RvC zich bezighoudt met de beoordeling van het functioneren van het bestuur. Een OR die de werkwijze van de toezichthouders kent, weet waarop hij moet letten in het contact met dit interne toezicht.

In het vorige nummer van OR Rendement kon u op pagina 11, 12 en 13 al lezen dat zogenoemde governance codes ervoor moeten zorgen dat organisaties een transparant beleid voeren en dat bestuurders niet voor eigen gewin, topsalarissen of kortetermijnwinst kiezen. Om te voorkomen dat bestuurders de organisatie besturen met een dubbele agenda, bevatten deze governance codes een bepaling waarin staat dat de toezichthouders het functioneren van het bestuur en van de individuele bestuurders beoordelen. Het resultaat van die evaluatie bespreekt de toezichthouder vervolgens met het hele bestuur (Raad van Bestuur).

Lastig punt

Meestal vindt in het kader van de beoordeling eenmaal per jaar een functioneringsgesprek plaats met de bestuurder(s). De bestuurder (in de zin van de WOR) moet dus net als de werknemers verantwoording afleggen over zijn functioneren. In het functioneringsgesprek beoordeelt

In een serie van drie artikelen geeft OR Rendement u meer zicht op de rol van toezichthouders. In het aprilnummer namen we de relatie tussen de toezichthouder en de OR onder de loep. In het vorige nummer kwamen de bevoegdheden van de OR en het interne toezicht aan bod. In dit artikel leest u meer over het krijgen van inzicht in het functioneren van het bestuur.

de toezichthouder of de bestuurder op de juiste manier wordt beloond. Ook maakt de toezichthouder dan weer nieuwe prestatieafspraken met de bestuurder voor het komende jaar.

Kengetallen

Een lastig punt bij het beoordelen van het functioneren van het bestuur is dat toezichthouders hun taak vaak uitoefenen op afstand van de onderneming. Zij zien het bestuur niet bij de dagelijkse uitoefening

van zijn taak. Vaak baseren toezichthouders zich daarom op formele kengetallen en rapportages over bedrijfsresultaten en het behalen van de gemaakte prestatieafspraken in het jaar ervoor.

Gevaar

Die afspraken en resultaten leveren de bestuurders zelf aan. Daarmee ontstaat het gevaar dat de beoordeling niet zozeer een beoordeling is van het functioneren van het bestuur en de individuele bestuurders, maar een beoordeling van de presentatie die de bestuurders daar zelf van geven. Om dat risico te ondervangen zouden toezichthouders voorafgaand aan het beoordelingsgesprek het contact moeten opzoeken met andere organen van de onderneming. Zo kan de toezichthouder zich een objectiever beeld vormen van het functioneren van het bestuur. Gesprekken met de (centrale) ondernemingsraad, het MT, een eventuele cliëntenraad en belangrijke functionarissen als de controller en de kwaliteitsmedewerker kunnen een bijdrage leveren aan dat volledige beeld.

Relatie

Het is voor de ondernemingsraad dus van groot belang om te investeren in de relatie met de toezichthouder. Dankzij een goede verstandhouding kunt u samen kijken naar het functioneren van het bestuur. Daar komt bij dat de toezichthouder ook belangrijke besluiten moet goedkeuren die worden genomen door het bestuur. Dat zijn vaak dezelfde besluiten als die waarover de OR adviesrecht heeft.

OR buigt zich over profiel bestuurder

De RvT van een kinderopvangorganisatie nodigde de ondernemingsraad uit om zijn mening te geven over het profiel van een nieuwe bestuurder. De OR kwam tot de conclusie dat de kwaliteit van het financieel beleid en de financiële bedrijfsvoering binnen de organisatie goed was geregeld. Toch was ook duidelijk dat er veel spanning en onrust binnen de organisatie was ontstaan door het beleid en optreden van

de vertrokken directeur. Ook trok de OR de conclusie dat voor het handhaven van de positie in de regio goede relaties met scholen en overheden nodig waren. Kortom, de OR vond onder de omstandigheden dat in het profiel zaken als strategisch inzicht en sociale vaardigheden onmisbaar waren. De RvT nam de wensen van de OR mee in het opstellen van het functieprofiel van de bestuurder.

slecht bestuur. Dat geeft u dus de nodige instrumenten om met dit soort zaken aan de slag te gaan.

Hamvraag

De benoeming van een nieuwe bestuurder is voor een toezichthoudend orgaan vaak een goed moment om zich te bezinnen op de toekomst van de organisatie. Dat zullen zij vaak ook doen. De hamvraag luidt dan: hoe moet het bestuur zijn ingericht om de toekomst van de organisatie veilig te stellen? De ondernemingsraad kan op grond van artikel 30 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) advies uitbrengen over de benoeming van de nieuwe bestuurder. Een mooi moment om dus met elkaar om de tafel te gaan. Zeker omdat adviesaanvragen over benoeming en ontslag van een bestuurder door de toezichthouder worden behandeld en niet door collega-bestuurders. Vanuit uw ondernemingsraad start u die procedure het beste met een gesprek over de toekomstvisie en een sterkte-zwakte-analyse van de onderneming. Op basis

Naast belangrijke besluiten moet de toezichthouder ook de jaarplannen en meerjarenplannen goedkeuren. Daarmee bepaalt het interne toezicht mede de toekomstige ontwikkelingen van de onderneming. Op basis van die meerjarenplannen worden weer prestatieafspraken gemaakt waarop de bestuurder het volgende jaar opnieuw wordt beoordeeld. Het gaat hier dan over onderwerpen die in het zogenoemde artikel-24-overleg thuishoren (de halfjaarlijkse overlegvergadering over de algemene gang van zaken).

In zo'n advies- of instemmingstraject onderhandelt u echter niet met de toezichthouder. De contacten met de toezichthouder zijn eerder van informatieve aard. Natuurlijk kan de ondernemingsraad wel signalen bij de toezichthouder neerleggen. Recente uitspraken van de Ondernemingskamer van het gerechtshof in Amsterdam wijzen erop dat het negeren van serieuze signalen van ondernemingsraden (of cliëntenraden) door de rechter worden aangemerkt als

Superbestuur

Om tot een vruchtbare samenwerking te komen met de toezichthouder, is het belangrijk om de positie van de toezichthouder goed te begrijpen. Zo vormt de toezichthouder geen 'superbestuur' boven het dagelijks bestuur. Het is een orgaan dat er op toe ziet dat het bestuur zijn werk goed doet. Daarnaast functioneert de toezichthouder als klankbord en adviseur voor het bestuur.

Hoewel het bestuur de besluiten neemt, heeft hij daar soms toestemming voor nodig van de toezichthouder. Net als de ondernemingsraad onderhandelt de toezichthouder daarom soms over voorgenomen besluiten. De toezichthouder heeft geen instructiebevoegdheid, dus de uiteindelijke beslissing ligt bij de bestuurders. In sommige gevallen heeft het intern toezicht wel instemmingsrecht.

Net als de toezichthouders onderhandelt u vanuit uw ondernemingsraad over voorgenomen besluiten met de bestuurder(s).

FOKKE & SUKKE BEOORDELEN HUN NIEUWE BESTUURDER

GEEN BONUS, GEEN
GOUDEN HANDDRUK,
GEEN OPTIEREGELING

DIE VENT DIE
VOERT WAT IN
ZIJN SCHILD!!!



daarvan kunt u een advies geven over het profiel van de nieuwe bestuurder.

Bij de bespreking van het bestuurdersprofiel kunt u ook het beloningsbeleid behandelen, net als de prestatieafspraken die de toezichthouder maakt met de nieuwe bestuurder. Zo schrijven governance codes voor dat de toezichthouder criteria moet opstellen voor het toekennen van een beloning aan het bestuur.

Beloningsbeleid

De code Tabaksblat schrijft zelfs voor dat beursgenoteerde ondernemingen dit beleid op hun website moeten publiceren. Een ander voorbeeld: de code voor de sector Volkshuisvesting schrijft voor dat in elk geval de hoofdlijnen van dit beleid op de website moeten worden gepubliceerd. OR'en van nv's hebben over het beloningsbeleid spreekrecht in de vergadering van aandeelhouders (AvA) die dit beleid vaststelt. Juist nu de maatschappelijke discussie over de beloning van bestuurders bij maatschappelijke ondernemingen (bijvoorbeeld zorg, welzijn, volkshuisvesting) oploopt, is er alles voor te zeggen om de OR ook in deze sectoren te betrekken bij het vaststellen van het beloningsbeleid. Maak uzelf dus hard voor deze zaak!

Beoordelingscyclus

Ieder toezichthoudend orgaan dat zichzelf serieus neemt, maakt met het bestuur afspraken in het functioneringsgesprek. Dat gebeurt in het kader van het vaststellen van het jaarplan op basis van de toekomstvisie en een strategisch meerjarenplan. Deze onderwerpen vormen bij uitstek mooie aanknopingspunten voor de bijzondere halfjaarlijkse overlegvergadering. In een aanvullend gesprek kan de OR met de toezichthouder het functioneren van de bestuurder evalueren aan de hand van de gemaakte afspraken in het voorgaande jaar. Voor de ondernemingsraad is het daarom van belang om te weten welke prestatieafspraken de toezichthouder maakt met de bestuurder. Soms kunnen dit afspraken zijn die onder het advies- of instemmingsrecht vallen. In dat geval moet worden vastgesteld of nog wel sprake is van voorgeno-

men besluiten. Is dat niet het geval, dan staat de OR buitenspel. In principe zouden dit soort afspraken ook in het artikel-24-overleg aan de orde moeten komen.

Prioriteiten

Naast de toekomstvisie en het meerjarenplan is ook kennis van andere prestatieafspraken van belang voor de OR. De afspraken zullen in belangrijke mate de focus van de bestuurder bepalen.

“ Ga in gesprek met de toezichthouder ”

Voor de toezichthouder is het net zo belangrijk als voor de OR om de prestatieafspraken te bespreken. Dit omdat de OR een goede kijk heeft op de manier waarop afspraken uitwerken binnen de onderneming.

Kaart

Door de prestatieafspraken te bespreken met de OR, voorkomt de toezichthouder ook dat de OR denkt dat de bestuurder een dubbele agenda hanteert, omdat hij steeds andere prioriteiten stelt dan de raad zou willen.

De code Tabaksblat en de governance code voor de sector Volkshuisvesting bevatten een bepaling dat een bestuurder voor een

periode van vier jaar wordt aangesteld. Dat dwingt de toezichthouder om zich om de vier jaar af te vragen of de onderneming in de afgelopen periode is aangestuurd door het meest geschikte bestuur. Afhankelijk van de omstandigheden of veranderde doelstellingen kan een onderneming behoefte hebben aan een ander type bestuurder. Iemand die een organisatie na een moeilijke periode weer op de kaart heeft gezet, heeft niet per definitie de kwaliteiten om daarna de resultaten constant te houden of te verbeteren. Ook in andere sectoren is het daarom verstandig om bestuurders niet voor onbepaalde tijd aan te stellen.

Successen

Zodra de toezichthouder moet besluiten of de onderneming nog vier jaar verder gaat met dezelfde bestuurder of dat het tijd is voor verandering, is het verstandig om vanuit uw OR met de toezichthouder in gesprek te gaan. Stel uzelf daarbij de vraag welk type bestuurder het beste past bij de huidige successen van de organisatie en bij de richting die de organisatie op wil of zou moeten. Op basis van de gemaakte keuzes – mede gevoed door de informatie van de ondernemingsraad – kan de toezichthouder een weloverwogen besluit nemen. Een besluit dat vervolgens natuurlijk aan de ondernemingsraad ter advisering moet worden voorgelegd.

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

OR beoordeelt functioneren bestuurder

De OR van een gesubsidieerde belangenorganisatie was niet tevreden over het functioneren van de directeur. Op een aantal punten vond de OR zijn optreden zwak. Dat gold onder andere voor het denken over de toekomst van de organisatie, het ontbreken van een back-upplan voor het vermoedelijke wegvallen van een deel van de subsidie en onduidelijke communicatie en aansturing van de organisatie. Al deze zaken waren al regelmatig in

de overlegvergaderingen besproken. Toen duidelijk werd dat de RvT niet van plan was om gesprekken te voeren met de OR of andere stakeholders ter voorbereiding op het functioneringsgesprek met de directie, nam de OR zelf het initiatief. In een uitgebreid document werd het functioneren van de directie geëvalueerd. De bevindingen van de OR werden in het uiteindelijke beoordelingsgesprek alsnog aan de orde gesteld.