

Thema: rechten en procedures

Or en toezichthouders

Geef vorm aan strategisch ondernemingsoverleg

Het strategisch ondernemingsoverleg tussen bestuur, commissarissen (of toezichthouders) en or staat steeds meer in de belangstelling. De verwachtingen van het overleg in deze 'gouden driehoek' zijn hoog. Dit wordt vaak gekoppeld aan de gedachte dat de or zich wat minder met operationele zaken moet bezig houden.

Door Frank Schreiner

woordingsinformatie (het jaarverslag), maar ook en vooral de sturingsinformatie. De begroting, de meerjarenbegroting en de daaraan ten grondslag liggende jaarplannen en meerjarenplannen. Daarbij behoort natuurlijk een overzicht van het verloop van personeel binnen groepen in de onderneming werkzame personen. En de verwachtingen over de instroom. Daarbij wordt natuurlijk ook aandacht besteed aan de beloningsverhoudingen binnen de onderneming.

Het bespreken van het profiel van de rvc is ook een gelegenheid voor strategisch overleg. De structuurwet verplicht de rvc tot het opstellen van een profiel dat met de ondernemingsraad moet worden besproken. Voor andere ondernemingen gelden vaak governance codes die de rvc verplichten een profiel op te stellen. Bij het opstellen van die profielen is het belangrijk het met elkaar

Om een succesvol strategisch overleg in de driehoek van de grond te krijgen is één ding belangrijk: de drie raden moeten het met elkaar eens zijn over de rol die zij ieder in de onderneming hebben. Aan het begin van de zittingstermijn van de ondernemingsraad kunnen afspraken gemaakt worden. Ieder presenteert in

dat overleg zijn visie op de eigen rol en een visie op de rol van de andere twee deelnemers. Die rollen liggen natuurlijk op hoofdlijnen vast in wet- en regelgeving. Het bestuur bestuurt, neemt de beslissingen en is daar als eerste voor verantwoordelijk. De rvc vervult de rol van werkgever van het bestuur en houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en van de onderneming. De ondernemingsraad vertegenwoordigt het personeel en houdt toezicht, met name op naleving van de arbeidswetgeving. Zowel ondernemingsraad als rvc hebben daarnaast een rol als klankbord en adviseur van het bestuur. Belangrijk is dat deze drie raden op zijn minst van elkaar weten hoe zij invulling geven aan deze rollen. Nog mooier is het als zij het ook over die invulling met elkaar eens zijn.

De raden moeten het eens zijn over de rol die zij hebben

eens te zijn over welke richting de onderneming op gaat om op basis daarvan vast te stellen over wat voor kwaliteiten toekomstige commissarissen

moeten beschikken.

Een veel gevolgde weg in het artikel-24-overleg is dat bestuurders daar hun plannen voor de toekomst bespreken. Dat past binnen de opzet van artikel 24. De ondernemer moet immers melding maken van voornemens die kunnen leiden tot voorgenomen besluiten waarover advies of instemming gevraagd zal moeten worden. Vervolgens worden dan afspraken gemaakt over de te volgen procedure en over de wijze waarop de ondernemingsraad bij de verdere besluitvorming betrokken zal worden.

Zorgen delen

Toch zou dat overleg niet moeten beginnen met het presenteren van oplossingen door de bestuurder. Het is veel vruchtbaarder als de bestuurder zijn zorgen met de ondernemingsraad en de commissarissen deelt. Bin-

Voorbeeld 1

De nieuwe directeur bleek een solist die zich van niemand iets aantrok. Dus stapte de ondernemingsraad naar de rvc. Deze reageerde adequaat. Ze gingen het gesprek met de ondernemingsraad aan. Ze legden hun oor in de organisatie te luisteren. En ze gingen met de directeur in gesprek om afspraken te maken over zijn functioneren.

Met de ondernemingsraad werd afgesproken dat deze, voorafgaand aan de functioneringsgesprekken, geconsulteerd zou worden. Dat was niet alleen om de ondernemingsraad tevreden te stellen. Door de gesprekken was de rvc tot de ontdekking gekomen dat hij uit het eenzijdige verhaal van de directeur geen juist beeld van zijn werkelijke functioneren had. Er was een wereld van verschil tussen de voorstelling die de directeur in vergaderingen met de rvc gaf en hoe dit in de organisatie werd ervaren.

Artikel 24

De plaats bij uitstek om het strategisch overleg te voeren is het artikel-24-overleg. Daarin moet ten minste twee keer per jaar de algemene gang van zaken op de agenda staan. Voor de rvc (of een vertegenwoordiging uit hun midden) geldt daarbij een verschijningsplicht. In dat overleg komen de belangrijkste zaken aan de orde met betrekking tot het strategisch beleid. De verant-

nen de driehoek kan dan vervolgens een discussie over deze zorgen plaats vinden. Die discussie kan vervolgens leiden tot het vinden van gezamenlijk gedragen oplossingen. In dat model zijn ondernemingsraad en commissarissen, ieder vanuit hun specifieke positie, in staat een bijdrage te leveren aan het definiëren van het probleem dat moet worden opgelost. Dat levert een meerwaarde op omdat zij beide beschikken over kennis die het beeld van de bestuurder completeren.

Maar er is meer nodig om het overleg binnen de driehoek verder te helpen en de relatie tussen ondernemingsraad en rvc een meerwaarde te geven. Zowel de ondernemingsraad als de rvc hebben ook een bilateraal overleg met de bestuurder. In dat kader ligt het voor de hand om ook een bilateraal overleg tussen rvc en ondernemingsraad in het leven te roepen. Dat heeft zowel voor de rvc als voor de ondernemingsraad een meerwaarde.

Bij het behandelen van een adviesaanvraag over benoeming of ontslag van de bestuurder is het al de gewone praktijk dat dit niet

door de bestuurder zelf maar door de rvc wordt afgehandeld. Inclusief het bespreken van het profiel voor de nieuwe bestuurder en de te volgen selectieprocedure.

Beloningsverhoudingen

De wet Harrewijn stelt dat informatie over de beloningsverhoudingen 'mede ten behoeve van de algemene gang van zaken bespreking' aan de ondernemingsraad wordt verstrekt. Voor de organisatiebrede ontwikkelingen is dat precies de plaats waar dat overleg thuis hoort. Maar als het gaat om de inkomens aan de top van de organisatie ligt dat anders. Het is verstandiger om dat overleg niet in het bijzijn van de ontvanger van die topbeloning te voeren. Hier zou een vertrouwelijk bilateraal overleg tussen ondernemingsraad en rvc meer op zijn plaats zijn. De ondernemingsraad kan zo een bijdrage leveren aan het tot stand komen van het remuneratierapport. Op basis daarvan worden de beloningen van de top van de onderneming vastgesteld. Daarbij kan ook het oordeel van de ondernemingsraad aan de orde komen over hoe de topbeloning zich verhoudt tot het verdere loongebouw.

Voorbeeld 2

Een PVT had kritiek op het functioneren van de directeur en wist dat zijn beoordelingsgesprek aanstaande was. Daarom besloot de PVT zelf het initiatief te nemen door een evaluatie van hun samenwerking met de directeur aan de toezichthouder te sturen. Uiteraard met zijn medeweten.

Door de kritiek in eerste instantie met de bestuurder zelf te bespreken leverde de PVT een bijdrage aan het verbeteren van de relatie en aan de kwaliteit van het overleg. Veel governance codes stellen verplicht dat directeur en toezichthouder jaarlijks hun relatie moeten evalueren. Dat zouden ondernemingsraad en directeur ook regelmatig moeten doen. Door bovendien de evaluatie openlijk naar de toezichthouder te sturen betracht de ondernemingsraad precies die openheid die hij ook van een ander verlangt. De bedoeling is niet om achter zijn rug je gram te halen maar om het functioneren van het bestuur van de organisatie positief te beïnvloeden.

Een belangrijk onderdeel van het beloningsbeleid is het vaststellen van de criteria voor de beloning van het bestuur. Zeker als sprake is van prestatie gebonden beloningscomponenten. Maar ook zonder prestatiebeloning wordt in het functioneringsgesprek niet alleen gesproken over een eventuele loonsverhoging. Het is een functioneringsgesprek. Dus zullen er afspraken gemaakt worden over de doelstellingen die de bestuurder in de komende periode moet realiseren. Een gesprek met de ondernemingsraad (en mogelijk andere stakeholders) voorafgaand aan het functionerings- en beoordelingsgesprek kan het inzicht van de rvc in het functioneren van de bestuurder vergroten. De ondernemingsraad speelt zo een rol bij de beoordeling. Tegelijk is het voor de ondernemingsraad belangrijk om te weten over welke te bereiken doelstellingen de bestuurder afspraken heeft gemaakt. Die afspraken zullen immers een rol spelen bij zijn opstelling in een adviestraject. Ze kunnen, als het onomkeerbare afspraken zijn, zelfs onder het adviesrecht vallen als het gaat om besluiten die voorkomen in artikel 25. 

Frank Schreiner is organisatieadviseur bij Adviesgroep en Steunpunt Governance SBI Formaat
frank.schreiner@sbiformaat.nl

De verwachtingen van het overleg in de 'gouden driehoek' zijn hoog