

drs. Marcel Reijnen en  
dr. mr. Steven Jellinghaus

# OR en strategische vraagstukken

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 94 6215 224 3  
NUR 807

© 2014 Vakmedianet

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: Vakmedianet, Postbus 448, 2400 AK Alphen aan den Rijn.

## Voorwoord

Geachte lezer,

Best wel bijzonder, dat je als bestuurder/directeur gevraagd wordt om een voorwoord te schrijven in een boek dat bedoeld is om een or effectiever te laten functioneren.

Menig collega vindt namelijk dat de or eigenlijk best wel tijdrovend en bovenal lastig is. Maar ja, de wet schrijft het nu eenmaal voor.

Toch is mijn ervaring anders. Een or kan wel degelijk een waardevolle gesprekspartner zijn op strategisch gebied.

Uiteraard dien je zelf te weten wat de medewerkers beweegt door met ze te praten. En als de or weet wat haar rol is, kan het or-overleg bijzonder constructief zijn, met name tijdens veranderingsprocessen. Constructief overleg leidt tot vertrouwen en draagvlak. Dit zijn zaken die onontbeerlijk zijn bij ieder veranderingsproces.

En veranderingsprocessen zijn voortdurend nodig omdat de wereld nu eenmaal continue verandert en om de concurrentie voor te blijven.

Kortom er is behoefte aan een goede or en dit boek draagt zeker bij om een or te verbeteren. Maar ook

OR EN STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN

anderen die op een of andere manier met de or van  
doen hebben, beveel ik graag dit boek aan.

Ik wens u veel succes met het toepassen van de kennis  
die dit boek u geeft!

Martin Dannenberg



*Martani Plan*  
General Management

# Inhoud

Voorwoord	5
Dankwoord	9
Inleiding	11
1 Een goed advies	15
1.1 Inleiding	15
1.2 Wat is een advies?	15
1.3 Waarover mag de or een advies geven?	16
1.3.1 Strategisch advies	17
1.3.2 Inrichtingsadvies	20
1.3.3 Eerst richting dan inrichting	22
1.4 Adviseren in het proces	23
1.5 Hoe geef je een goed advies?	25
1.6 Adviseren bij de overheid: Politiek primaat	33
2 Belangen en partijen	39
2.1 Interne belangen	39
2.1.1 De bestuurder	40
2.1.2 Relatie met toezichthouder en moederbedrijf	47
2.1.3 Goede achterbanrelatie	53
2.1.4 De relatie met het managementteam (MT)	56
2.1.5 Een politieke organisatie	58
2.1.6 Wat kan de or doen om positie te verkrijgen?	59

OR EN STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN

2.2	Externe belangen	65
2.2.1	Inleiding	65
2.2.2	Vakbond	66
2.2.3	Politiek	68
2.2.4	Pers	69
2.2.5	Aandeelhouders	69
2.2.6	De adviseur	71
3	Effectief overleg	77
3.1	Inleiding	77
3.2	Resultaten boeken	77
3.3	Standpunt en belang	80
3.4	Analyse van krachts(=machts) verhoudingen	83
4	Helpen(-)de regels	87
4.1	De basisrechten van de ondernemingsraad	87
4.2	Procederen	96
4.3	Andere juridische mogelijkheden	101
4.4	Capita selecta	105
4.5	Overheid	109
5	Het ontwikkelen van een invloedsstrategie	111
5.1	Betrokkenheid in de besluitvorming	111
5.2	Elementen voor strategiebepaling	115
5.3	Evaluatie en ontwikkeling	122
5.4	Tot slot	123
	Bijlage 1: Verwijzingen naar governance codes	125
	Over de auteurs	127
	Eerder verschenen in de serie OR praktijk	129

## Dankwoord

Bij het schrijven van dit boekje hebben we veel hulp en ondersteuning gehad van verschillende mensen. In het bijzonder willen wij Stephanie Andrade, en Frank Hüsken bedanken voor hun kritische commentaar en Carole Hoekman, voor haar onbevagen oordeel en vele tekstcorrecties. Tevens dank aan Ellis Schoonings voor haar secretariële ondersteuning.

Culemborg, 24 maart 2014,

Marcel Reijnen & Steven Jellinghaus





## Inleiding

Dit boekje is bedoeld voor ondernemingsraden die niet alleen de WOR willen volgen, maar de opdracht in de WOR willen waarmaken. Die opdracht is ons inziens het zijn van overlegpartner van het bestuur van de organisatie, zodat besluiten worden genomen die in het belang zijn van het goed functioneren van de organisatie in ál haar doelstellingen. Daarmee bedoelen wij dat ook de belangen van de werknemers en de toegevoegde waarde van de onderneming aan de samenleving (anders dan financieel) bij elke beslissing een rol moet spelen. Dit leidt ons inziens tot gezondere ondernemingen en dat vertaalt zich uiteindelijk in financieel succes.

Goed bestuur zorgt voor de juiste omgeving voor de medewerkers om hun bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie. Helaas is er ook veel minder goed bestuur. Beslissingen die worden genomen zijn soms meer in het belang van de bestuurders zelf dan in het belang van de onderneming. Veelal zal er ook verschil van inzicht zijn of een beslissing in het belang van de onderneming in al haar doelstellingen is. Het bestuur heeft in deze beslissingen uiteraard de belangrijkste machtspositie, zij nemen de besluiten en zijn verantwoordelijk voor de gevolgen. Het bestuur en haar management kan voor goede of slechte voorwaarden en omstandigheden zorgen voor de medewerkers om het werk te doen waar de onderneming voor in het leven is geroepen. Scheppen zij de goede

voorwaarden en omstandigheden dan blijft het nog steeds aan de medewerkers het succes van de onderneming te creëren. Scheppen zij de verkeerde voorwaarden dan kunnen de medewerkers hun werk niet (goed) doen en kan dat leiden tot slechte resultaten en in uiterste consequentie destructie van de onderneming.<sup>1</sup> De laatste jaren zien we vele voorbeelden van ondernemingen die hun doelen uit het oog hebben verloren, doordat het bestuur en het management sterk gefocust zijn op aandeelhouderswaarde en bonussen.<sup>2</sup> Dit staat gezond bedrijfsmatig denken vaak in de weg.

Ook bij de overheid spelen bij het bestuur soms hele andere motieven voor besluiten dan het goed functioneren van de organisatie in zijn rol naar de samenleving. Uit het politieke krachtenveld moeten de meest legitieme motieven naar boven komen, maar ook minder legitieme overwegingen zoals ambitie en eigenbelang kunnen een rol spelen.

Er is kortom behoefte aan een partij die het bestuur helpt de focus te blijven richten op de doelstellingen van de onderneming en het goed functioneren daarvan. Een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht zijn daarvoor geen voldoende garantie. Enerzijds omdat deze partijen vaak weinig zicht hebben op het daadwerkelijk functioneren van de organisatie, omdat zij meestal slecht(s) door de bestuurder(s) daarover worden voorgelicht. Anderzijds zijn niet

<sup>1</sup> Hans Vermaak noemt dit de destructiemacht van het management in "Plezier beleven aan taaiere vraagstukken"  
<sup>2</sup> John Kay, *Obliquity*.

alle belangen van bij de onderneming betrokken partijen in deze raden goed vertegenwoordigd.

Goed bestuur is gebaat bij goede oppositie, zodat middelen en systemen ingezet en ontwikkeld worden die de doelstellingen van de onderneming dienen en die in overeenstemming brengen met de doelstellingen van de andere stakeholders bij de organisatie. Goede bestuurders hebben dan ook graag een goede or ook al kan die lastig zijn. Een goede or kan hen helpen in de discussie over moeilijke dilemma's en argumenten verschaffen naar andere belangenpartijen.

Wij zien de rol van de ondernemingsraad dan ook niet alleen als een orgaan dat de sociale randvoorwaarden bewaakt en invult. Wij zien de or als een strategische en tactische overlegpartner van het bestuur en de directie om de doelen van de onderneming en de professionele ontwikkeling van de medewerkers daarbinnen steeds voor ogen te houden. Dit vergt van ondernemingsraden zelfstandig denken en een proactieve houding bij strategische vraagstukken. Veel ondernemingsraden willen dit wel, maar weten niet goed hoe, of zijn er niet goed toe in staat. Soms doen ondernemingsraden juist de verkeerde dingen in een strategisch proces en werken dan meer als stoorzender en belemmeren hun eigen doelen.

In dit boekje geven we verschillende strategieën aan om je als or meer te richten op de doelen van de onderneming en dus een meer gelijkwaardige positie te creëren tegenover het management. Als goed overleg uit de hand loopt of niet vanzelf blijkt te werken, gaan we ook in op de juridische procedures die de or

verder kunnen brengen, maar we willen in dit boekje vooral het spel belichten en de regels daar een gepaste rol in geven. Daarbij wordt rijkelijk gestrooid met praktijk voorbeelden.