

Ondergewaardeerde rol van de or

Or als volwassen toezichthouder

Toezichthouders staan de laatste jaren in de schijnwerpers. Er is kritiek op hun functioneren. Ze hadden proactiever in hun informatievoorziening moeten zijn. Door bijvoorbeeld aan te kloppen bij die andere toezichthouder, de ondernemingsraad.

Die ziet zichzelf echter nog niet in die rol.

Dat moet anno nu veranderen.

Door Marcel Reijnen

complexer. Toezicht vanuit alleen informatie van de directie is daardoor nog lastiger. Het voordeel is dat veel rvt-leden uit het maatschappelijke veld komen waarin de organisatie zich beweegt. Sinds in de semi-publieke sector ook met bonussen gewerkt wordt, heeft ook hier de directie veel belang bij het zo mooi mogelijk voorstellen van de informatie aan de rvt. De parlementaire enquête bij de woningbouwverenigingen in 2014 illustreert dit mooi.

De ondernemingsraad ziet ook toe op de doelstellingen van de onderneming, maar zal vooral kijken naar de resultaten voor de continuïteit en werkgelegenheid en, vanuit professioneel oogpunt, de kwaliteit van de dienstverlening. Ook de ondernemingsraad maakt afspraken met de directie. Deze gaan vooral over de bedrijfsvoering en de sociale regelingen. De or kijkt daardoor vaak te veel naar binnen en is teveel gericht op het behoud van verworven rechten en bestaande gedragingen. Daardoor onderkent hij soms te weinig de noodzaak tot veranderen. Daar staat tegenover dat de or wel veel inzicht heeft in hoe de doelen van de onderneming worden nagestreefd. Hij heeft bovendien een heel goed inzicht in het daadwerkelijk functioneren van de organisatie en de directie.

Toezichthoudende rol invullen

Hoe kan een ondernemingsraad zijn toezichthoudende rol invullen?

Strategie

Allereerst zal de or ook op strategische vraagstukken een eigen visie moeten ontwikkelen. Daarbij gaat het om de richting van de organisatie. Wat zien we gebeuren in de samenleving waar de organisatie last of gemak van gaat hebben? Waar ligt onze kracht en wat gaan we wel ontwikkelen en doen en wat niet (meer)? Kunnen we de uitdagingen aan en wat betekenen die voor inzet en kwaliteiten van medewerkers? Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld om succesvol te zijn? De or zal voor zichzelf op deze vragen een antwoord moeten geven om als gelijkwaardig partner de discussie met de directie en de rvc/rvt aan te kunnen gaan.

Een toezichthouder is iemand die waakt over het gedrag en het handelen van anderen. De toezichthouder zorgt voor die ander en behoedt hem of haar voor gedrag dat niet aan bepaalde normen voldoet (vrij naar Van Dale). Voor elke toezichthouder is het dus van belang dat er normen, waarden en afspraken zijn vastgelegd waarlangs het handelen van degene waarop toegezien wordt, kan worden afgemeten.

Ook de or is een toezichthouder. De or is ingesteld voor [...] het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen [...] (artikel 2 WOR) en

ziet daarmee dus toe op dat functioneren van de organisatie.

Door de plicht van de ondernemer advies te vragen over belangrij-

ke besluiten aangaande de bedrijfsvoering (artikel 25 WOR) en de benoeming of ontslag van een bestuurder en door het recht instemming te verlenen aan sociale regelingen wordt de toezichthoudende rol van de or concreet ingevuld. De or wordt in artikel 28 van de WOR ook gevraagd toezicht te houden op specifieke wet en regelgeving, zoals naleving van de cao, de Arbowet en de werktijdenwet; de aanwezigheid van functionerend werkoverleg; de afwezigheid van discriminatie en de zorg van de onderneming voor het milieu. De or heeft daarmee ook een maatschappelijke toezichthoudende functie.

Toezien waarop?

Een toezichthouder ziet dus toe op de normen, waarden en afspraken die met elkaar gedeeld worden. In een commercieel bedrijf maakt de raad van commissarissen (rvc) afspraken met de directie over verwachte resultaten en de manier om die te bereiken. Dit zullen veelal resultaten zijn die te maken hebben met winst (dividend) of aandeelhouderswaarde, aangezien de rvc de belangen van de aandeelhouders behartigt. De rvc zal met de directie afspraken maken over de gewenste strategie om deze resultaten te behalen. Het probleem is dat veel rvc's vanuit dit belangenperspectief niet breed genoeg kijken en maat-

regelen afspreken die rechtstreeks op het doel afgaan. Dit werkt op de lange termijn echter averechts en ondermijnt de continuïteit (Kay, 2011). Rvc's laten

zich vanuit het bedrijf vaak alleen informeren door de directie, die dan alle ruimte heeft de informatie rooskleurig voor te stellen. De directie heeft er ook een groot belang bij de zaken mooi voor te stellen, want haar bonus hangt ervan af.

In de semipublieke organisatie zien we hetzelfde ontstaan bij raden van toezicht (rvt). Het probleem bij semipublieke organisaties is echter dat daar minder duidelijke resultaatafspraken te maken zijn. Het gaat namelijk niet om winst, maar om het realiseren van maatschappelijke doelen. Dit maakt de informatiebehoefte van een rvt soms nog

Zicht hebben op de vele praktische belemmeringen; ook dat is toezicht



Door zijn helicopterview is de or toezichthouder bij uitstek

Tactiek

Het is nodig strategische keuzes te vertalen in beleid in de organisatie, zoals organisatie-, personeels-, marketing-, financieel en informatiebeleid, om de belangrijkste te noemen. Dit beleid moet passen bij de gemaakte strategische keuzes. Op grond van strategische keuzes zullen organisatieonderdelen moeten worden versterkt en andere misschien afgevoerd. In het personeelsbeleid moet worden vastgelegd hoe de organisatie het personeel krijgt dat nodig is om de toekomst aan te kunnen. Dit betekent uitwerking van het opleidings-, aanname-, door- en uitstroombelief, en de regelingen daaromheen. Dit zijn de traditionele velden waarop de or zijn advies- en instemmingsrecht gebruikt. Op de andere beleidsvelden, zoals financieel, marketing- en informatiebeleid, zijn ondernemingsraden vaak minder alert.


Operatie

Een bedrijf bereikt geen resultaten als er niet ook gewoon gewerkt wordt. Klanten,

cliënten of burgers moeten bediend worden, producten moeten gemaakt, de administratie moet gevoerd. De prachtigste plannen lopen vaak stuk op de uitvoering. De werkdruk is te hoog en er is geen tijd om het goed te doen, vervolgens wordt de werkdruk nog hoger omdat er wel altijd tijd moet zijn om het over te doen. Afdelingen werken langs elkaar heen. Medewerkers krijgen de middelen niet om hun werk goed te doen ... Zo zijn er vele praktische problemen die de weg tussen droom en daad belemmeren. De or is bij uitstek het orgaan dat zicht heeft op de vele belemmeringen in de praktijk. Ook dit is toezicht! Gebeurt er echt wat we met elkaar hebben afgesproken en gebeurt het goed?

Conclusie

De or van de 21ste eeuw is een toezichthouder die het hele plaatje overziet en daarmee van onschatbare waarde voor de toekomst van elke onderneming is. Het is aan de or deze rol op te eisen. Bij een volgende par-

mentaire enquête zouden niet alleen rvc- of rvt-leden, maar ook or-voorzitters voor de commissie moeten verschijnen. Om daar te melden hoe zij hun verantwoordelijkheid hebben genomen om directie en toezichthouders te informeren en te adviseren over het functioneren van de organisatie. Pas dan is de or een volwassen toezichthouder. En als volwassen toezichthouder heeft hij de verantwoordelijkheid de andere toezichthouders scherp houden. 

Marcel Reijnen is trainer/adviseur bij DePijl medezeggenschap, www.deprijl-mz.nl.

Literatuur

Kay, John, *Obliquity, Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly*. Profile Books, 2011.