

10 Nieuwe rollen voor de or

De relatie tussen moderne medezeggenschap en corporate governance

Jan de Jonge en Arthur Hol

Klassiek organiseren staat onder druk in een wereld waarin alles in razend tempo verandert, waarin organisaties antwoord moeten geven op revolutionaire technologische ontwikkelingen en waarin ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen. Overleven in onze moderne tijd vraagt geen top-down sturing en controle maar flexibiliteit en wendbaarheid. Er is behoefte aan fundamentele veranderingen: van klassiek organiseren naar nieuw organiseren, organiseren vanuit gemeenschappelijke ambities en vertrouwen. Weg met hiërarchie en regels: de toekomst is aan nieuwe organisatievormen die worden gekenmerkt door sturing op basis van waarden en principes. Moderne organisaties bestaan uit een netwerk van zelfsturende teams. Er zijn zo weinig mogelijk managementlagen, stafafdelingen, regels en bureaucratie. De relaties zijn horizontaal en gelijkwaardig. Veranderingen vinden stapsgewijs plaats met optimale betrokkenheid van medewerkers: organisch ontwikkelen in plaats van reorganiseren.

Bij moderne, nieuwe vormen van organiseren horen ook moderne, nieuwe vormen van participatie en (mede)zeggenschap. De klassieke or als vertegenwoordigend orgaan, met haar vaste cyclus van or- en overlegvergaderingen dat via het advies- en instemmingsrecht reageert op de bestuurder, is niet meer van deze tijd.

Maar hoe dan wel? Wat zijn de alternatieven? Wanneer kies je daar voor? En wanneer niet? In het boek 'Medezeggenschap in beweging' (Vakmedianet, 2014)⁴⁷ hebben wij zes mogelijke rollen voor de ondernemingsraad aangegeven:

1. de klassieke rol van medezeggenschapper;
2. de rol van waarschuwer: waakhond;
3. de rol van vernieuwer: kantelaar;
4. de rol van procesregisseur;
5. de rol van onderhandelaar;
6. een rol als lid van de stakeholdersraad.

In dit artikel geven we per rol een korte beschrijving. Daarbij gaan we in op het wanneer en hoe en op de relatie met de belangrijkste spelers bij corporate governance: de driehoek or bestuurder Raad van Commissarissen (of raad van toezicht), maar ook P&O en middenmanagement. Ook de rol van het personeel zélf is cruciaal: in onze visie draait het bij medezeggenschap van werknemers om medewerkersparticipatie, niet om de or als instituut.

De klassieke rol van medezeggenschapper

De or als medezeggenschapper richt zich vooral op het beïnvloeden van besluiten

⁴⁷ Jonge, Jan de, Arthur Hol, Bart de Lange (2014), Medezeggenschap in beweging, Vakmedianet, Alphen aan de Rijn, 2014.

NIEUWE ROLLEN VOOR DE OR

van de bestuurder. De rollen zijn helder: een baas die de baas is en duidelijke besluitvormingslijnen. Medezeggenschap volgt zeggenschap.

Wanneer en hoe?

Deze rol past vooral bij klassieke organisaties die in een relatief stabiele situatie functioneren. In grote lijn is iedereen tevreden. “Mooie verhalen allemaal over nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap, maar bij ons gaat het prima zo.” De verhouding met de bestuurder is goed en de or vervult een kritisch meedenkende rol. Rechten en plichten geven houvast; het is duidelijk wie waar over gaat. De WOR geldt als leidraad maar de or kijkt vooral naar de bedoeling van de wetgever. Je kunt kiezen voor een klassieke rol omdat het nu best goed gaat, maar ook ‘omdat het nu eenmaal niet anders kan’. Je zou zelf wel een andere rol willen, maar bij dit bestuur of bij deze organisatie werkt dat niet. Je kunt als or ook een klassieke rol innemen op momenten dat het nodig is. Als er een flinke, onontkoombare reorganisatie of sanering aan zit te komen bijvoorbeeld. Dan is het belangrijk om te zorgen dat er een orgaan is dat bewaakt dat alles netjes en zorgvuldig verloopt.

Binnen de klassieke rol zie je een aantal varianten. In de eerste plaats kan de or deze meer of minder proactief invullen. Een reactieve or laat het initiatief bij de bestuurder en beoordeelt panklare advies- en instemmingsaanvragen. Een proactieve or trekt veel meer samen op met de bestuurder. De or is dan in de gehele voorfase – van gedachtevorming tot aan het moment waarop de bestuurder voorgenomen besluiten voor advies of instemming voorlegt – actief betrokken. De onderwerpen kunnen breder zijn dan in de WOR genoemd. Een tweede variant is om meer medewerkers dan de gekozen or-leden bij de medezeggenschap te betrekken. De bekendste vormen zijn de Kern or, de Project or en de Netwerk or. Zij tellen minder leden dan volgens de WOR is toegestaan. Om de or is een ‘medezeggenschapskring’: medewerkers die betrokken worden bij (tijdelijke) voorbereidingscommissies, werkgroepen, themagroepen of projectgroepen. De or voert de regie over de medezeggenschap en stelt de (tijdelijke) groepen samen. De formele medezeggenschap blijft bij de or. Deze varianten staan bekend onder de term ‘participatieve medezeggenschap’.

De medezeggenschapper en de overige spelers bij corporate governance

In de klassieke rol staat de relatie tussen or en bestuurder centraal. Medezeggenschap volgt zeggenschap: de zeggenschap ligt bij de bestuurder, de or praat en denkt mee via het advies- en instemmingsrecht. Van belang is ook een goede relatie tussen or en Raad van Commissarissen (RvC)/raad van toezicht (RvT), immers zowel RvC/RvT als or moeten vanuit een wettelijk kader betrokken worden bij voorgenomen besluiten. Denk hierbij aan thema’s als reorganisatie, ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden, belangrijke investeringen en fusie. Zowel bij RvC/RvT als or-en bestaat vaak de behoefte om in een eerder stadium betrokken te worden bij voorgenomen besluiten, waar mogelijk al in de fase waarin nog slechts sprake is van beeldvorming (verkenning) bij de thema’s waar de RvC/RvT en or ingeschakeld (moeten) worden. In deze ‘voorfase’ kunnen zij namelijk de meeste invloed uitoefenen. Informele contacten tussen or, RvC/RvT en bestuurder zijn belangrijk om hier vorm en inhoud aan te geven.

Ook goede verhoudingen met P&O en het middenmanagement zijn van belang.

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

Veel P&O-managers willen graag proactief sparren met de or over personeelsbeleid. Managers moeten inzien dat een medewerker die zich op welke manier dan ook met medezeggenschap bezig houdt, daardoor verrijkt wordt in houding en competenties waar de afdeling vaak direct al van profiteert. De nieuw opgedane ervaring, de bredere blik op de organisatie, de uitbreiding van het netwerk, het oefenen van vaardigheden en het toegenomen organisatiebrede verantwoordelijkheidsgevoel wegen zwaarder dan het verlies aan productieve uren in de dagelijkse functie. Als er sprake is van 'participatieve medezeggenschap' moeten managers ook bereid zijn om andere medewerkers dan or-leden 'uit te lenen' voor medezeggenschapswerk. Hier is vaak enig zendingswerk van bestuurder en P&O voor nodig.

De rol van waakhond

Als het op echte problemen aan komt, geeft vaak niemand thuis. Maar de or die de rol van waakhond op zich heeft genomen wel. Deze or neemt zijn verantwoordelijkheid. Deze or doet wat een waakhond doet: blaffen als er gevaar dreigt. En bijten (alleen) als het nodig is.

Wanneer en hoe?

Het past de or om deze rol aan te nemen als het mis gaat in de organisatie of als het dreigt mis te gaan. Bijvoorbeeld: er zijn veel bureaucratische systemen en procedures, een grote kloof tussen top en werkvloer, onderling wantrouwen. De ene reorganisatie is nog niet afgerond of de volgende staat alweer voor de deur. Het doel is om meer uit mensen te halen bij gelijkblijvende beloning en toenemende baanonzekerheid. Kostenreductie en flexibiliteit zijn de trends. In de wandelgangen wordt veel geklaagd. Het ziekteverzuim is hoog. Medewerkers verliezen hun loyaliteit, doen alleen het hoogstnoodzakelijke, blijven in hun hokjes, duiken weg. Ze richten zich op het behalen van hun targets in plaats van op de klant. Managers zitten voortdurend op elkaar te katten, vliegen af te vangen, tegen te werken of omgekeerd, vaak nog erger, elkaar naar de mond te praten, te duiken of te zwijgen. Vechten of vluchten. Beslissingen, plannen of voornemens zijn soms niet meer te volgen, tarten het gezonde verstand of zijn zelfs ronduit dom.

De or hoeft niet per se een mening over de oplossing te hebben, maar het is vooral van belang vragen te stellen en door te vragen. Dit is misschien eng, maar de or kan misschien net het duwtje geven om in te grijpen. Een goede or durft te zeggen wat er aan de hand is, wat er niet deugt, wat er volgens hem anders moet. Niet op een aanvallende manier, niet door te zeggen wat de ander fout doet, maar door aan te geven wat het effect is op de medewerkers en op de organisatie. Een or die dat doet krijgt bijna altijd waardering. En als je het niet durft? Doe dan wat je nog nèt wel durft. Of schakel iemand anders in die de moeilijke boodschap op tafel legt. En als je vindt dat er iets móet gebeuren en je durft dit alles niet? Stap dan op. Dat kan soms ook het duwtje zijn dat de organisatie nodig heeft.

De waakhond en de overige spelers bij corporate governance

Om de rol van waakhond effectief te kunnen vervullen zijn goede relaties in de driehoek or – bestuurder RvC/RvT – van belang. Als het gevaar zich binnen een deel van de organisatie voordoet ligt het voor de hand eerst contact te zoeken met de verantwoordelijke leidinggevende om te proberen de situatie bespreekbaar te ma-

NIEUWE ROLLEN VOOR DE OR

ken. Mocht dat niet lukken dan kan de or zich tot de bestuurder of bijvoorbeeld tot de P&O-afdeling wenden. Een goede bestuurder omarmt een positief-kritische or, ook als deze een slechte boodschap komt brengen.

Het is belangrijk dat beleid aansluit op de ‘onderstromen’ in de organisatie. De or kan als geen ander aangeven wat er binnen de organisatie leeft, zodat directie en P&O daarop kunnen aansluiten. Nog beter zou het zijn als het beleid in co-creatie met medewerkers zou worden ontwikkeld. Als de bestuurder rechtstreeks met grote groepen medewerkers overlegt, passend bij moderne opvattingen rond leiderschap en organiseren, zou het merkwaardig zijn als de or aparte achterbansessies zou organiseren. Het is wel belangrijk er recht aan te blijven doen dat de or, als vertolker van de onderstroomgevoelens, een lagere drempel kan hebben voor medewerkers. Medewerkers zullen de or soms informatie of meningen geven die ze verzwijgen in aanwezigheid van de bestuurder. Een mogelijkheid is om een gezamenlijke personeelsbijeenkomst te organiseren, waarbij de bestuurder en P&O na driekwart van de sessie de zaal verlaten en de or apart met de medewerkers kan spreken. Mocht er ‘licht’ zitten tussen wat in het eerste en tweede deel van de bijeenkomst wordt gedeeld, is dat op zich al nuttige feedback voor bestuurder en P&O.

Als de bestuurder zich te weinig gelegen laat liggen aan ‘de onderstromen’ dan voert de or stevige gesprekken met deze bestuurder. Mocht dit geen effect hebben: in het uiterste geval kan de or het vertrouwen in de bestuurder opzeggen en zich tot de RvC/RvT wenden met het dringende verzoek om in te grijpen. Dat is niet gemakkelijk, maar als de or het niet doet, wie doet het dan wel?

De rol van vernieuwer: kantelaar

De ‘kantelaar’ is een or die nieuwe voorstellen ontwikkelt om de organisatie beter te maken. Een or die de organisatie helpt om te ‘kantelen’ in de richting van nieuwe vormen van organiseren en participatie, die passen bij de moderne tijd.

Wanneer en hoe?

De or kan zo’n rol vervullen als voldoende mensen binnen de organisatie een gemeenschappelijke visie hebben, een droom. Stel je voor: in jullie organisatie wordt met hart en ziel gewerkt aan mooie producten en diensten. De medewerkers hebben vertrouwen in de mensen voor wie ze werken, zijn trots op wat ze doen en hebben plezier met collega’s waar ze mee samenwerken. Er is veel betrokkenheid, participatie en (mede)zeggenschap van medewerkers. Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van organiseren, met structuren die beter passen bij de moderne wereld waarin iedereen op elk moment toegang heeft tot oneindig veel informatie en waarin oude verticale verhoudingen plaatsmaken voor gelijkwaardige en flexibele netwerkverbanden. Op een aantal plekken wordt de hiërarchie vervangen door vormen van zelforganisatie en zelfsturing.

De or als kantelaar helpt om deze droom waar te maken. Zo’n or is nieuwsgierig, stelt zichzelf niet centraal en durft zich voortdurend te verwonderen. De hele dag vergaderen en oeverloos praten is aan de or niet besteed. or-leden zijn denkers en doeners tegelijkertijd: ‘doenkers’. Ze fungeren als stimulator: iemand moet beginnen en waarom zou dat de or niet zijn? In plaats van naar een cursus te gaan heeft

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

de or samen met een trendwatcher een visie op de toekomst ontwikkeld. De or ziet grote kansen voor de organisatie, maar dan moet er wel wat gebeuren. Ook daar heeft hij een helder beeld over en daar houdt het niet mee op want de or is zo enthousiast dat iedereen dat moet horen. En meedoen!

De kantelaar en de overige spelers bij corporate governance

De kantelaar probeert mensen mee te krijgen, niet in de laatste plaats de bestuurder en de RvC/RvT. Nieuwe voorstellen worden bij voorkeur samen met de bestuurder ontwikkeld, met steun van de RvC/RvT.

De or hoeft zich daarbij niet afhankelijk op te stellen van de bestuurder. Als de bestuurder niet bereid is te investeren in nieuwe vormen van organiseren en directe (mede)zeggenschap, dan kan de or zijn verantwoordelijkheid nemen en zelf bijvoorbeeld ‘achterbansessies’ en enquêtes organiseren. Om het goede samenwerkings- en afstemmingsvoorbeeld te geven is het wel verstandig om deze in opzet voor te leggen aan bestuurder en P&O.

Mocht de bestuurder zijn hakken in het zand zetten, dan zoek je als or steun bij één of meer van de andere partijen in het governance- en medezeggenschapsspel. Dat kan P&O zijn, een RvB-lid, een of meer middenmanagers of de RvC/RvT.

Vooraf een goede relatie met de RvC/RvT is van belang. Want de or kan de bestuurder effectiever beïnvloeden wanneer hij het samenspel met de RvC/RvT beter beheerst. Wij zien de RvC/RvT als een belangrijke aanjager in het veranderingsproces naar nieuwe vormen van organiseren en (mede)zeggenschap. Zo heeft de RvC/RvT in zijn rol als werkgever als het goed is gesprekken met individuele leden van het bestuur over “hun persoonlijke doelstellingen, hoe lang zij nog willen, wat ze willen bereiken, vinden ze het leuk en leg die persoonlijke agenda’s naast elkaar om te zien of ze aanvullend of conflicterend zijn” (uit Jaarboek Corporate Governance 2013/2014). Dit is een manier om boven water te krijgen hoe RvB-leden aankijken tegen nieuwe vormen van organiseren en (mede)zeggenschap, als onderdeel van de bredere besturingsfilosofie.

Onder de verantwoordelijkheid van de ‘werkgeversrol’ van de RvC/RvT valt ook het vaststellen van het profiel van de RvB-functies. In bestuurdersprofielen zie je steeds vaker een vereiste als ‘constructieve omgang met de belangrijke stakeholders’. Daar past een proactieve, participatieve aanpak bij, bij gebreke waarvan de RvB daarop moet worden aangesproken door zijn RvC/RvT. Dit zou ook een rol kunnen spelen in de beloning, door deze voor bijvoorbeeld 20% daarvan afhankelijk te maken, in sectoren waar dat kan en past. De RvC/RvT kan door de or worden aangesproken op de mate waarin het gedrag van bestuurders overeenkomt met wat op grond van het door de RvC/RvT vastgestelde profiel mag worden verwacht.

Een andere speler die een rol kan vervullen is P&O. P&O bereidt bij grote organisaties vaak de or-vergaderingen voor en kent het proces door en door. P&O-medewerkers kunnen zowel denken vanuit het oogpunt van de medewerkers als die van de bestuurders en kunnen een faciliterende rol spelen bij het noodzakelijke vernieuwingsproces. Wellicht weten zij bestuurders en middenmanagers warm

NIEUWE ROLLEN VOOR DE OR

te maken voor een nieuwe vormen van organiseren en (mede)zeggenschap, passend bij deze tijd.

Ook individuele managers kunnen van belang zijn. Soms is de organisatie als geheel nog niet toe aan nieuwe vormen van organiseren en (mede)zeggenschap, maar kunnen pilots worden gestart bij organisatieonderdelen die worden geleid door vernieuwende managers. Het is van belang dat or-en die de rol van kantelaar willen vervullen zich niet alleen op de bestuurder en op de organisatie als totaal richten, maar ook op individuele managers en organisatieonderdelen.

De rol van procesregisseur

De or in deze rol is niet het vertegenwoordigend orgaan waar medezeggenschap plaatsvindt, maar regisseur die directe vormen van (mede)zeggenschap mogelijk maakt. Medewerkers zelf hebben zoveel mogelijk zeggenschap over het beleid en over de organisatie van hun werk.

Wanneer en hoe?

De or vervult de rol van procesregisseur als directe participatie binnen de organisatie een belangrijke plek heeft ingenomen of gaat innemen. Dit zal bij veel organisaties in toenemende mate het geval zijn. Door internet en social media nemen de mogelijkheden van directe en grotere participatie toe. De rol van vertegenwoordigende en belangenbehartigende organen neemt daardoor af. Het negeren daarvan leidt ertoe dat mensen zich zelf gaan organiseren of hun heil elders zoeken. In moderne organisaties hebben ondernemingsraden daarom minder het karakter van vertegenwoordigend orgaan, meer bewaker van het proces van directe (mede)zeggenschap. Immers, waarom zou je kiezen voor indirecte, vertegenwoordigende vormen van medezeggenschap als directe (mede)zeggenschap binnen bereik is? Dit is ook belangrijk om de jonge generatie aan boord te houden. Jongeren zijn veel minder vertrouwd met hiërarchische verhoudingen, hun ouders zijn niet de baas thuis, waarom dan opeens wel in het bedrijf of in de organisatie? Jongeren willen directe zeggenschap, vragen zich af waarom een instituut als de ondernemingsraad nodig is.

Dat de or gelijk is aan medezeggenschap is een gedachte die deze or nooit heeft gehad of al lang geleden heeft losgelaten. De or heeft een heldere visie op (mede)zeggenschap: iedere medewerker kan en mag een bijdrage leveren. Dat gaat niet vanzelf, het moet natuurlijk wel georganiseerd worden. Voor de or als procesregisseur is dat geen probleem maar een uitdaging. Hij stimuleert moderne vormen van werkoverleg. Zaken als werkroosters worden daar besproken, niet in de or, of slechts met een marginale toetsing. De or praat met de bestuurder over hoe het gaat met de zelfsturende teams. Hij bewaakt de samenstelling van thema- en projectgroepen, dat ze niet vooral bestaan uit managers en staffunctionarissen, maar dat het vakmanschap van de werkvloer ook voldoende vertegenwoordigd is. De or organiseert samen met het management en P&O werkconferenties en strategische sessies, bijvoorbeeld in de vorm van een Wereldcafé. Hij draagt bij aan een goed werkend digitaal discussieplatform.

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

De procesregisseur en de overige spelers bij corporate governance

Voor de or als procesregisseur zijn de bestuurder en de middenmanagers de belangrijkste spelers in het spel van governance en participatie. Immers, zij moeten hun rol als leidinggevende anders gaan invullen: dienend leiderschap in plaats van hiërarchisch leiderschap, met optimale participatie en betrokkenheid van medewerkers. Niet alles zelf willen plannen en beheersen, maar durven los te laten en zaken samen met medewerkers oppakken. P&O kan hierin ondersteunend zijn.

Ook hier geldt: mocht de bestuurder zijn hakken in het zand zetten, dan zoek je als or steun bij één of meer van de andere partijen: P&O, een RvB-lid, een of meer middenmanagers of de RvC/RvT. Een of meer organisatieonderdelen kunnen dienen als pilot voor meer directe vormen van (mede)zeggenschap. Daar kan bijvoorbeeld geëxperimenteerd worden met moderne vormen van werkoverleg, thema- en projectgroepen waar een dwarsdoorsnede van het organisatieonderdeel in participeert of (zelfs) zelfsturing.

De tegenwoordig vaak gehoorde uitspraak 'de WOR hoeft er pas bijgepakt te worden als het niet goed loopt' is wellicht wat te kort door de bocht. Vanuit de good governance gedachte van transparantie en verantwoording is het voor een orgaan, of dat nu het bestuur, een RvC/RvT of een or is, altijd van belang te kunnen laten zien wat de afwegingen zijn geweest. De WOR biedt bij advies- en instemmingsrecht een richtinggevend kader. Door te voorzien in een wettelijk voorgeschreven schriftelijke 'afhechting' van een participatief doorlopen voortraject, ontstaat rugdekking richting aandeelhouders, RvC/RvT, externe toezichthouders en vakbonden. Een bijkomend argument is dat de or, net als een RvC/RvT, wettelijk gezien een eigen verantwoordelijkheid heeft op het gebied van oordeelsvorming, zonder 'last of ruggenspraak'. De or is niet slechts doorgeefluik van de wensen van (een meerderheid van) de achterban, de medewerkers.

De rol van onderhandelaar

Niet de vakbond, maar de or voert de onderhandelingen met de bestuurder over arbeidsvoorwaarden en sociale plannen. De daarvoor noodzakelijke kennis wordt gewoon ingehuurd.

Wanneer en hoe?

De trend op het gebied van arbeidsvoorwaarden is naar flexibeler, variabelere, meer keuzevrijheid. Dit kan ertoe leiden dat cao's meer een raamwerk gaan of moeten vormen waarbinnen arbeidsvoorwaardelijke keuzes aan werknemers worden geboden. Dit wordt ook wel de 'decentralisatie binnen de cao' genoemd. Er is veel meer ruimte voor het ontwerpen van 'arbeidsrelaties op maat': van de individuele organisatie, van specifieke personeelscategorieën of zelfs individuele werknemers. Een moderne ontwikkeling voor wat betreft dat laatste is die van de zgn. I-deals. Een I-deal is een individuele maatwerkafspraken tussen een medewerker en een leidinggevende die zij onderling uitonderhandelen. De afspraak kan één enkele arbeidsvoorwaarde omvatten, of een heel pakket aan arbeidsvoorwaarden. I-deals gaan vooral over flexibele werktijden en ontwikkeling. Jongeren, fulltime werkers en hoger opgeleiden hebben vaker I-deals dan anderen. Vooral organisaties die gericht zijn op innovatie bieden maatwerkafspraken. I-deals kunnen verloop en verzuim van me-

NIEUWE ROLLEN VOOR DE OR

dewerkers verlagen en motivatie verhogen, maar dit laatste alleen als de omgeving ontwikkelingsgericht is. Ook de kwaliteit van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker lijkt de relatie tussen I-deals en inzetbaarheid te beïnvloeden. De ondernemingsraad zou een belangrijke rol kunnen spelen bij het vaststellen van kaders die het sluiten van I-deals voor iedereen mogelijk maken en bij het monitoren van de uitvoering. Of het nu I-deals betreft, arbeidsvoorwaarden voor specifieke personeelscategorieën of voor het gehele personeel, de or kan, daar waar de cao dat toelaat, ervoor kiezen om de rol van de vakbonden als onderhandelaar volledig over te nemen – met deskundige begeleiding en advisering – of in samenspel met de vakbonden te opereren. Dat kan zowel op het vlak van arbeidsvoorwaarden als op dat van sociaal plannen bij fusie, overname, reorganisatie of bedrijfsverhuizing. De or speelt dan een belangrijke rol bij (het selecteren van de) procesbegeleiding, het in de organisatie ‘ophalen’ van zorgen, wensen en ideeën van medewerkers, voorafgaand aan en gedurende het daadwerkelijke onderhandelingsproces. Bij de onderhandelingen zelf zit de or meer in de rol van toehoorder bij de onderhandelingen tussen vakbonden en de werkgeversdelegatie. Daarna past dan een actieve kritische beoordeling van de or samen met de volledige achterban. In het klassieke model komt dat deel van de achterban dat geen lid is van een vakbond slechts aan bod als toehoorder zonder stemrecht bij een ledenraadpleging van het onderhandelingsakkoord van de vakbonden.

De onderhandelaar en de overige spelers bij corporate governance

Om deze rol goed te kunnen vervullen is het vooral nodig de klassieke concurrentiestrijd tussen vakbonden en or-en op het terrein van cao en arbeidsvoorwaarden achter ons te laten. De or als onderhandelaar heeft vooral met de bestuurder en met P&O te maken. Met hen moeten goede afspraken worden gemaakt over het proces, waarbij dialoog, co-creatie en betrokkenheid van medewerkers belangrijke thema's zijn.

Een rol als lid van de stakeholdersraad

Een toekomstbeeld: samen met twee managers, twee collega's, twee cliënten, een vakbondsbestuurder en een toezichthouder maken twee medewerkers deel uit van de stakeholdersraad. Soms schuiven er ook anderen aan, zoals een vrijwilliger en een zzp'er.

Wanneer en hoe?

Onder 'stakeholders' (of in goed Nederlands: belanghebbenden) verstaan we alle personen en groepen die een langdurige relatie hebben met de onderneming of anderszins belanghebbende zijn. Alle stakeholders hebben recht op zeggenschap, betoogt Rienk Goodijk in zijn boek 'Corporate Governance en medezeggenschap'. Alle stakeholders moeten in staat worden gesteld invloed uit te oefenen en medeverantwoordelijkheid te dragen voor beleid en relevante beslissingen. In het Anglo-Amerikaanse shareholdermodel heeft de aandeelhouder een dominante positie; in het Rijnlandse stakeholdermodel wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders, aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers, de samenleving en de natuur. Het gaat bij participatie binnen organisaties dus al lang niet meer alleen om medewerkerparticipatie, maar ook om andere 'stakeholders': klanten, tijdelijke krachten, samenwerkingspartners, toezichthouders, enz. Ieder-

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

een speelt zijn eigen rol, op basis van gelijkwaardigheid in plaats van hiërarchie.

De or van de toekomst vindt medezeggenschap en medewerkerparticipatie eigenlijk verouderde termen. Hij gelooft er in dat alle stakeholders belang hebben bij de organisatie. Duidelijk is dat de belangen verschillen in omvang en soms zelf tegenstrijdig kunnen zijn, maar in de stakeholderraad zoeken de leden met elkaar naar de overeenkomsten en het hoger doel dat alle stakeholders bindt. Ze zorgen voor transparantie over de wensen en belangen tussen de verschillende stakeholdergroepen.

Lid van de stakeholdersraad en de overige spelers bij corporate governance

De huidige beweging is die van medezeggenschap naar medewerkerparticipatie, de 'stip op de horizon' is die naar stakeholderparticipatie. Het zou best eens kunnen dat in de toekomst bestaande raden en belangengroepen nauw gaan samenwerken of zelfs worden samengevoegd tot één stakeholdersraad. Sommige organisaties in het onderwijs en de zorg laten nu al zien dat dat best mogelijk is, bijvoorbeeld de samengestelde raden in het onderwijs. Wij denken dat bestaande ondernemingsraden een dergelijke beweging moeten zien aankomen en waar mogelijk bevorderen door de samenwerking te zoeken met vertegenwoordigers van andere stakeholders, zoals RvC/RvT's en Cliëntenraden.

Samen op expeditie

Bij moderne, nieuwe vormen van organiseren horen moderne, nieuwe vormen van participatie en (mede)zeggenschap. In dit artikel hebben we daartoe een aantal verschillende rollen van de or geschetst, hebben we aangegeven hoe deze kan worden ingevuld en hebben we geschetst hoe de relatie met de belangrijkste spelers bij corporate governance er bij iedere rol uit zou kunnen zien.

Het belangrijkste is misschien wel dat je je er als or van bewust bent dat je – naast de klassieke rol van medezeggenschapper – ook andere rollen kunt vervullen. Je hebt keuzemogelijkheden! Er is niet één manier en ook geen blauwdruk. Je kunt de ontwikkeling van participatie en (mede)zeggenschap en de keuze voor je rol als or zien als een expeditie: nieuwe dingen ontdekken en doorvoeren, stappen zetten zonder precies te weten waar je uitkomt.

De driehoek or – bestuurder RvC/RvT – (mogelijk de vierhoek incl. de cliëntenraad) heeft bij de aftrap van zo'n expeditie een centrale rol. Bepaal gezamenlijk wat er moet gebeuren. Ga bij alle thema's die binnen de organisatie spelen of kunnen spelen na wat in welke fase van besluitvorming de gewenste participatie is van de RvC/RvT, de or, het personeel en andere stakeholders, zoals klanten.

Een voorbeeld: Caroline Princen, bestuurslid ABN AMRO met ondermeer HR en medezeggenschap in haar portefeuille geeft aan dat haar Raad van Bestuur er aan hecht – net als de medezeggenschapsorganen – zo veel mogelijk langs de lijn van participatie te opereren. Bij ABN AMRO wordt al enkele jaren een jaarlijks drieraadenoverleg tussen RvB, RvC en COR georganiseerd, waarbij strategische thema's meer informeel worden uitgediept. Princen: "De diepgang van wat we met elkaar delen én van de discussies is sinds we daar mee begonnen zijn in mijn ogen toegenomen. Dat zorgt voor een meer gedeelde visie waarop we kunnen voortbouwen

NIEUWE ROLLEN VOOR DE OR

in de formele advies- en instemmingstrajecten. Die kunnen we daardoor ook effectiever en efficiënter doorlopen.”

Een goede voorbereiding kan zijn, om eerste vast te stellen wat de huidige stand van het samenspel is tussen de diverse raden. Evalueer als raden hoe het afgelopen jaar is verlopen. Begin eenvoudig door iedereen in elke raad over de eigen raad en de andere raden een cijfer te laten geven van 1 tot 10 voor de volgende onderwerpen, voorzien van concrete voorbeelden:

- Wij kennen alle leden over en weer.
- Wij kennen elkaars taken en verantwoordelijkheden.
- Wij weten van elkaar hoe wij ‘in de wedstrijd’ zitten, bij elk belangrijk onderwerp.
- Wij nemen elkaar als onderdeel van de governance serieus of zien elkaar vooral als een te nemen hobbel in de besluitvorming.
- We maken gebruik van de mogelijkheid elkaar te ontmoeten buiten de officiële contactmomenten.
- We trekken waar het kan en mag gezamenlijk op bij de uitoefening van onze functies, in samenspel met het bestuur.

Toegespitst op participatie en (mede)zeggenschap is het van belang duidelijk te maken wat de meerwaarde is van nieuwe vormen van participatie en (mede)zeggenschap: verdieping van de kwaliteit van besluiten én tijdwinst, beide noodzakelijk om in de huidige tijd met razendsnelle veranderingen slagvaardig te kunnen opereren

Een expeditie doe je niet in je eentje, maar altijd samen met anderen. Betrek de andere stakeholders daarom zo snel mogelijk. Als je op expeditie gaat om nieuwe rollen en nieuwe vormen van participatie en (mede)zeggenschap te ontdekken blijf je niet stil in je veilige hok zitten, maar kom je in beweging en kijk je om je heen, op zoek naar mensen die mee willen.

Combineer denken en doen. Je kunt heel lang nadenken over nieuwe vormen van participatie en (mede)zeggenschap en over de nieuwe rollen die je kunt kiezen. Onderzoeken doen, analyses maken, plannen opstellen. Veel vruchtbaarder is een aanpak die je ‘doenken’ zou kunnen noemen: denken en doen hand-in-hand. Richt je daarbij op plekken waar energie zit en beweging mogelijk is. Organiseer geen saaie vergaderingen maar boeiende werksessies met spannende werkvormen. Maak het leuk!