

Een kwestie van vertrouwen

Wat is uw reactie als uw bestuurder iets aan de ondernemingsraad belooft? Misschien reageert u daar automatisch wat sceptisch op en zegt u onderling: 'Ja ja, dat moeten we nog maar eens zien!' Dit zegt heel veel over uw verwachting van uw bestuurder. Als deze vrij negatief is, is dat een slechte zaak. Hoe kunt u een gebrek aan vertrouwen oplossen?

Als het goed is, zal er een zekere mate van vertrouwen bestaan tussen ondernemingsraad en bestuurder. De OR zal met een kritische blik het beleid volgen, maar zal zich baseren op gegevens die de bestuurder aandraagt en erop vertrouwen dat in het overleg gedane toezeggingen nageleefd worden. De bestuurder geeft de raad vertrouwelijke informatie, is tot op zekere hoogte bereid zijn beleid ter discussie te stellen en zelfs aan te passen.

Botsen

Het goed functioneren van uw OR is voor een groot deel afhankelijk van dit wederzijdse vertrouwen. Natuurlijk komen de belangen van ondernemingsraad en bestuurder niet volledig overeen en kan het soms flink botsen tussen deze twee partijen. Maar zolang er een vertrouwensbasis bestaat, kan dit juist goed uitwerken. Een OR die steeds hetzelfde vindt als een bestuurder heeft ook voor die bestuurder niet een echte meerwaarde.

De ondernemingsraad heeft regelmatig contact met de toezichthouder, de Raad van Toezicht of de Raad van Commissarissen. Niet alleen in de twee keer per jaar te houden algemene gang van zaken vergadering, maar ook tussentijds en informeel, zonder dat de bestuurder erbij is. De toezichthouder kan deze gesprekken gebruiken als voorbereiding op het jaarlijkse functioneringsgesprek dat hij voert met de bestuurder. Vaak hoor je OR-leden zeggen: 'We worden toch niet serieus genomen.' De OR zal zeker reden tot klagen hebben, maar klagen

helpt niet erg als u serieus genomen wilt worden. Er zal een volwassen gesprek tussen twee partijen moeten plaatsvinden.

Arrogant

Spreek uit wat u dwarszit. Vraag de bestuurder hoe hij tegen de OR aankijkt en maak afspraken over wat anders moet. Een externe gespreksleider kan daarbij behulpzaam zijn. Kijk regelmatig of de afspraken nog leven, of nieuw leven ingeblazen moeten worden.

Natuurlijk ze zijn er wel degelijk, de arrogante bestuurders die denken alles goed te weten en de OR alleen als lastig ervaren. Die bij tegenstand boos worden en zelfs gaan dreigen. Als u zo'n bestuurder treft, heeft u uw handen vol. De ondernemingsraad zal harder moeten zwoegen om in gesprek te komen met zijn bestuurder. Wanneer de bestuurder de WOR-bevoegdheden van de OR naast zich neerlegt, kan natuurlijk ook de normale beroepsgang gevolgd worden.

Volwassen

Om meer gewicht in de schaal te leggen, is steun van de achterban van belang. Ook kan de OR zijn positie versterken door contact met anderen in de organisatie (managers, P&O, de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht) of buiten de organisatie, zoals de vakbond. Als een volwassen gesprek niet meer lukt, kan een mediator ingeschakeld worden.

Maar wat als de bestuurder er echt een potje van maakt? Als hij iedereen in de

organisatie tegen zich in het harnas jaagt, misstanden op de werkvloer laat bestaan, de organisatie financieel de afgrond in jaagt of zich zelfs verrijkt op kosten van de zaak? Het is natuurlijk primair de taak van de toezichthouder om de bestuurder op het matje te roepen. Maar deze raad staat vaak ver af van de dagelijkse werkelijkheid in uw organisatie en krijgt zijn informatie alleen via de bestuurder. De OR kan een belangrijke signaleringsfunctie voor hem hebben.

Tabaksblad

Helaas komt het veel voor dat de toezichthouder het contact met de OR afhoudt, of beperkt tot de overlegvergadering tweemaal per jaar. Hij mist daarmee een belangrijke informatiebron om zijn toezichthoudende taak te kunnen uitoefenen. In de meeste governance codes wordt weinig aandacht geschonken aan contact met de OR. De code Tabaksblad, voor beursgenoteerde organisaties, benoemt slechts dat de Raad eventueel in zijn reglement een passage kan opnemen over zijn omgang met de ondernemingsraad en dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen erop toeziet dat de contacten met de (centrale) ondernemingsraad naar behoren verlopen.

In de code voor woningcorporaties is de toevoeging 'eventueel' weggelaten. In de zorgbrede governance code ontbreken deze bepalingen. Als uw OR het recht heeft een lid van de Raad voor te dragen, is het verstandig hier gebruik van te maken. Hoewel dit lid zonder last of ruggespraak in de Raad moet functioneren, is het vaak een makkelijke ingang voor de ondernemingsraad om contact met het 'eigen' lid op te nemen.

Afgrond

Niet in alle organisaties bestaat er een toezichthouder. Dan hebben de aandeelhouders, de eigenaren of de politiek een bestuurder aangesteld en zal de OR zich tot hen kunnen wenden. Soms is de bestuurder zelf de eigenaar. Dan is het inschakelen van de vakbond de enige mogelijkheid om misstanden aan de kaak te stellen. Zowel vakbonden als aandeelhouders hebben het enquêterecht:

zij kunnen de ondernemingskamer verzoeken een onderzoek in te stellen naar vermeende misstanden. Dit is bijvoorbeeld onlangs gebeurd bij PCM, waar de overname door APAX het bedrijf op de rand van de afgrond heeft gebracht.

Soms is het opzeggen van het vertrouwen de enige overgebleven weg. Het is geen makkelijke stap. Zie hiervoor ook de Checklist op pagina 21. Als u het vertrouwen daadwerkelijk heeft opgezegd, moet u voorbereid zijn op de vervolgstappen:

- Vraag een dringend gesprek aan met de toezichthouder.
- Zorg ervoor dat uw ondernemingsraad een goed verhaal heeft.
- Bedenk welke oplossing u wenst, zowel op korte termijn als op de langere termijn.
- Informeer voortdurend uw achterban.
- Spreek af hoe te reageren op vragen vanuit de pers. Wijs een woordvoerder aan.

Opschorten

Soms kiest de OR voor het opschorten van het overleg. Dat kan een goed middel zijn om dingen in beweging te krijgen. Belangrijk is wel dat u een concrete eis formuleert. Het moet wel een reële eis zijn. Voorkom dat het overleg onnodig lang opgeschort wordt, of dat de OR met hangende pootjes weer terug moet naar de overlegtafel.

Opschorten van het overleg betekent dat de er geen advies of instemming kan worden uitgebracht (in ieder geval is het niet mogelijk het verplichte overleg hierover te voeren). Formeel is het een riskante stap: het is niet zo dat de bestuurder geen besluiten mag nemen, tenzij duidelijk is dat hij misbruik maakt van de situatie.

In de praktijk blijkt dat als een OR deze stap zet, dit vrijwel altijd leidt tot maatregelen. Dit kan ontslag van de bestuurder zijn, maar ook het aanstellen van een interim, het ingrijpen van de RvT bijvoorbeeld door het stopzetten van een fusietraject of het instellen van een onderzoek.

*Els van der Valk, adviseur FNV Formaat,
e-mail: els.vander.valk@fnvformaat.nl,
tel.: 06 525 99 078*