

HET KIEZEN EN INWERKEN VAN EEN NIEUWE BESTUURDER

Een nieuw hoofd

Het is een nachtmerrie voor elke OR: uit het niets staat er een nieuwe bestuurder aan het roer van de organisatie die zo zijn geheel eigen wijze van werken heeft. Een goede samenwerking tussen de ondernemingsraad en de nieuwe bestuurder is belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. Helaas kunt u er niet zomaar klakkeloos van uitgaan dat een bestuurder deze mening deelt.

Welke scenario's kunt u als ondernemingsraad bij een nieuwe bestuurder voorzien? Wat kunt u op de verschillende momenten doen? Welke instrumenten kan uw raad inzetten? Hier leest u over de route die de OR mag en kan afleggen in het proces naar een nieuwe bestuurder. Het is ook belangrijk om te weten wat de rol van de ondernemingsraad is in de eerste periode als de nieuwe bestuurder is aangesteld. Alles met het doel om een zo goed mogelijke verstandhouding en samenwerking te creëren tussen de gesprekspartners bestuurder en OR.

Speciaal

Hoewel de OR normaal gesproken geen bemoeienis heeft met individuele aanstellingen, vormt de bestuurder een uitzondering daarop. Wordt deze aangesteld, dan heeft uw raad een speciaal adviesrecht. Dit adviesrecht is er om de werknemers, via de ondernemingsraad, invloed te kunnen laten uitoefenen op de keuze van de nieuwe bestuurder. Een bestuurder is namelijk niet zomaar een medewerker, maar de hoogste functionaris in de organisatie. Deze persoon is grotendeels bepalend voor de sfeer en de gang van zaken in de organisatie. Bovendien is deze bestuurder na zijn aanstelling de gesprekspartner van de OR.

Hoe werkt het ook alweer? Als de 'ondernemer' (het bestuur, de Raad van Toezicht of de Raad van Commissarissen) een bestuurder benoemt of ontslag geeft, heeft de OR adviesrecht. Dit is geregeld in artikel 30 van de Wet op de ondernemingsraden. Bij dit recht gelden een aantal voorwaarden.

Organen

De belangrijkste voorwaarde is dat het moet gaan om een bestuurder zoals omschreven in artikel 1 lid 1e van de Wet op de ondernemingsraden: degene die alleen

Commissarissen. Deze organen geven echter geen aanwijzingen of opdrachten aan werknemers.

Verder is het zo dat het advies van de ondernemingsraad niet verplicht is als de bestuurder zelf ontslag neemt. Alleen als deze wordt ontslagen. Overigens is het adviesrecht waar we het hier over hebben (art 30 WOR) een ander adviesrecht dan omschreven in artikel 25. Dit laatste gaat over andere onderwerpen. Bovendien heeft de OR hierbij het recht in beroep te gaan bij de Ondernemingskamer. Artikel 30 voorziet hierin niet. Het adviesrecht volgens artikel 30 WOR geldt ook voor interim-managers die als bestuurder optreden.

Maximaal

Uw raad kan volgens de officiële procedure zoals omschreven in artikel 30 te werk gaan. U kunt echter zelf meer inhoud geven aan uw adviserende rol (het adviesrecht) en zich inzetten om maximale invloed uit te oefenen op dit belangrijke besluit. Kiest uw ondernemingsraad voor een actieve rol in het proces naar een nieuwe bestuurder, dan is de volgende aanpak een bewezen 'best practice'.

De OR heeft het recht in beroep te gaan bij de Ondernemingskamer

of samen met anderen rechtstreeks de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding van de arbeid. Deze functionaris heeft bij de dagelijkse leiding van de arbeid in de organisatie niemand meer boven zich. Natuurlijk zal er vaak sprake zijn van 'de baas van de baas' in de vorm van de eigenaar van de organisatie, het bestuur, de Raad van Toezicht of de Raad van

Luister ook naar uw instinct!

Bij uw beslissing over de kandidaat hoeft u uw gevoel echter niet uit te schakelen. Zo kan het zijn dat een kandidaat voldoet aan de belangrijkste punten van de profielschets, maar dat u er toch geen goed gevoel bij hebt. Probeer dan uw gevoel zo goed mogelijk onder woorden te brengen en probeer aan te geven waarop dit gebaseerd is.

1. De profielschets

Maak als OR een profielschets waar de toekomstige bestuurder volgens u aan moet voldoen. Beschrijf vanuit uw oogpunt de kwaliteiten die voor de organisatie het beste zijn. Daarnaast kunt u de bestuurder vragen naar zijn profielschets en hierop actief reageren. Uw eigen profielschets kunt u dan gebruiken als checklist om te reageren op de profielschets van de bestuurder. Om de profielschets te ontwikkelen is informatie nodig. Hieronder vindt u een checklist om tot een profielschets te komen, waarbij elk onderdeel een aantal vragen voor uw ondernemingsraad bevat. De antwoorden kunt u rechtstreeks gebruiken om de profielschets op te bouwen:

Fris

Deel 1 – maak een analyse van de organisatie en de markt waarin de organisatie zich beweegt. Doe dit bijvoorbeeld aan de hand van een SWOT-analyse (zie kader hiernaast).

Om te komen tot een beschrijving van de uitdagingen voor de organisatie is het raadzaam externen, in het bijzonder klanten en/of toeleveranciers, te vragen naar hun inzichten:

Toetsen door middel van een frisse blik van buiten

- Wat zijn volgens de klanten/toeleveranciers de sterke kanten van de organisatie?
- Wat zijn volgens de klanten/toeleveranciers de zwakke kanten van de organisatie?
- Op deze wijze kunt u middels een frisse blik van buiten toetsen of het beeld van de OR klopt met datgene wat deze externen van uw organisatie vinden.
- Daarnaast is het belangrijk om de achterban te raadplegen en te horen waar zij verbeteringen of kansen zien:
 - Wat zijn de volgens de werknemers de sterke kanten van de organisatie?

Het SWOT-team komt te hulp!

Een veelgebruikt instrument onder managers en P&O'ers is de SWOT-analyse. In feite kunt u deze analyse toepassen op alles waar u van wilt weten of het een kans van slagen heeft: bijvoorbeeld een persoon, een product of een werkstrategie. De letters SWOT staan voor strengths,

weaknesses, opportuniteiten en threats, dus de sterke punten, de zwakke punten, de kansen en de gevaren. De kansen hangen vaak samen met de sterktes, de gevaren hangen vaak samen met de zwaktes. Dit is een voorbeeld zoals u de analyse zou kunnen invullen over een bestuurder:

Strengths - Hij brengt nieuwe ideeën aan - Hij hecht waarde aan bedrijfsuitjes - Hij heeft veel kennis van economie	Weaknesses - Hij communiceert slecht - Hij is weinig betrokken bij werknemers - Hij komt heel vaak te laat bij vergaderingen
Opportunities - Snel nieuw product op de markt brengen - Personeel leert elkaar goed kennen - Strategisch staat organisatie sterk	Threats - Onwetendheid onder personeel - Werknemers hebben weinig hart voor de zaak - Irritatie

- Wat zijn volgens de werknemers de zwakke kanten van de organisatie?
- Tot slot is het in deze stap belangrijk om uzelf als OR af te vragen:
 - Wat zijn de belangrijkste trends in de markt?
- Gelet op het bovenstaande, waar zou de nieuwe bestuurder zich dan vooral op moeten richten?

Takenpakket

Deel 2 – Sterke en zwakke kanten van de huidige bestuurder.

- Wat zijn de taken van de huidige bestuurder?
- Wat zijn de bevoegdheden van de huidige bestuurder?
- Wat zijn de sterke kanten van de huidige bestuurder?
- Wat zijn de zwakke kanten van de huidige bestuurder?
- Wat is de communicatiestijl van de huidige bestuurder?

Deel 3 – profielschets van de nieuwe bestuurder.

Hierbij maakt u met de informatie uit deel 1 en 2 de laatste stap:

- Omschrijf het takenpakket van de nieu-

we bestuurder zoals dat volgens u moet zijn.

- Welke bevoegdheden horen daarbij?
- Welke (vak)kennis heeft de nieuwe bestuurder nodig om zijn takenpakket goed uit te voeren?
- Welke vaardigheden heeft hij daarbij nodig?

Laat de profielschets ook zien aan uw achterban

- Welke kennis van en ervaring in medezeggenschap moet de nieuwe bestuurder hebben?

Pols

Als actieve ondernemingsraad laat u de profielschets zien aan uw achterban en communiceert u dit met de bestuurder. Vervolgens houdt u de vinger aan de pols tijdens de werving en selectie.



2. Kennismakingsgesprek met mogelijke kandidaten

Bij een actieve rol in de benoemingsprocedure voor de nieuwe bestuurder hoort ook een gesprek met een of meer kandidaten voor de functie. U kunt vragen of het mogelijk is dat een OR-lid deelneemt aan de selectiecommissie. Mocht dit niet lukken, dan kunt u proberen te regelen dat de bestuurder uw raad advies vraagt over de voorgenomen kandidaat. In beide gevallen krijgt u als OR de kans om een gesprek te voeren met de beoogde kandidaat.

Een goede voorbereiding op het gesprek is van groot belang. Stel allereerst vast welke punten uit de profielschets het belangrijkst zijn voor uw ondernemingsraad. Leg daarna de brief en het CV van de kandidaat naast de profielschets en kijk wat opvalt. Stel vast op welke punten de kandidaat wel en niet aan de profielschets voldoet. Formuleer daarover een aantal vragen voor het gesprek.

3. Advies uitbrengen

Na het gesprek gaat het erom uw advies te formuleren over de kandidaat. U kunt dan nogmaals kijken naar de profielschets en vaststellen aan welke elementen de kandidaat wel en niet voldoet. Probeer dat zo nuchter mogelijk te doen. Vaar niet blind op een vriendelijke persoonlijkheid die mogelijk te weinig in zijn mars heeft. En vertrouw ook niet zonder meer op een kandidaat die de OR in veel gevallen gelijk geeft. Dit maakt hem niet zonder meer een geschikte kandidaat.

4. Na de aanstelling: de praktijk

De OR heeft veel inspanningen verricht en de nieuwe bestuurder is aangesteld. De nieuwe bestuurder weet nu dat hij te maken heeft met een serieuze raad, immers in het voortraject heeft u een gedeelte voorbereiding laten zien. Nu breekt er een nieuwe periode aan waarin de samenwerking tussen de ondernemingsraad en bestuurder echt vorm gaat krijgen.

In de praktijk blijkt dat er vaak gaandeweg een nieuwe manier van samenwerken ontstaat. Het is echter wel van groot belang dat u als OR vooraf goed heeft na-

Al lijkt hij nog zo zelfverzekerd...

Het clichébeeld van een bestuurder is vaak een zelfverzekerde man die vindt dat hij alles het beste weet. Vergeet als ondernemingsraad dat ook de meest arrogante vent die alleen maar bulderend kan praten onzeker kan zijn op zijn nieuwe werkplek.

Onoverkomelijk

Een eerste werkdag is altijd spannend. Houd er in het begin dus rekening mee dat sommige karaktereigenschappen ook kunnen voortkomen uit die onzekerheid

en neem de eerste weken opvallende opmerkingen of beslissingen met een korreltje zout. Schrijf dingen die u niet begrijpt op. Werk vervolgens eerst aan de band die u met uw nieuwe bestuurder moet opbouwen en pak de lijst met uw bevindingen er later weer bij. Waren het echt onoverkomelijke zaken of kunt u deze punten achteraf gezien inderdaad wijten aan beginnersonzekerheid? In het eerste geval is het de moeite waard om er een nieuw agendapunt van te maken. Anders moet u het gewoon laten zitten.

gedacht hoe u de samenwerking met de nieuwe bestuurder wilt vormgeven: wat is belangrijk voor u? Een nieuwe start met een nieuwe bestuurder is een mooi natuurlijk moment om voor uzelf als OR

Een nieuwe bestuurder trekt ongeveer honderd dagen uit om zijn nieuwe organisatie te leren kennen en zijn eigen analyse te maken. Geef de bestuurder ook die tijd, maar zorg dat hij tijdens deze eerste periode uw kernwaarden leert kennen. Een mooi moment is bij zijn aantreden of vlak daarna dit document symbolisch te overhandigen. Een eerste indruk kunt u maar één keer maken, hij weet meteen dat er een actieve OR is!

Formuleer een aantal kernwaarden die u meeneemt

nog eens goed te kijken wat u zelf wilt verbeteren en veranderen. Zo vaak doet dit moment zich niet voor, ga er dus verantwoord mee om!

Verwachtingen

Formuleer voor uw raad een aantal kernwaarden die u meeneemt naar de eerste ontmoetingen met de bestuurder. In deze eerste bijeenkomsten is het goed om als OR en bestuurder de verwachtingen naar elkaar uit te spreken en eventueel vast te leggen in een 'levend' document over in ieder geval de volgende onderwerpen:

- de OR-vergaderingen;
- faciliteiten;
- overlegvergaderingen en de organisatie daarvan;
- de toepassing van de WOR en dan vooral de werkwijze rondom onderwerpen uit artikel 25 en 27.

Ingebakken

Na deze honderd dagen is het een mooi moment om als OR en bestuurder verder (in)formeel kennis met elkaar te maken. Eventueel ingebakken in een OR-training om op een veilige manier elkaar aan de tand te voelen over de toekomst van de organisatie en om nader tot elkaar te komen om zo de juiste activiteiten voor de organisatie te doen.

Het vergt de nodige inspanning van een ondernemingsraad om een nieuwe bestuurder welkom te heten, maar het eindresultaat vergoedt vele malen de bestede energie. Met dit stappenplan heeft u als OR de sleutel naar een bewezen basis in handen voor een professionele samenwerking gericht op continuïteit en samenwerking.

*Drs. Lian Nijenhuis, trainer/coach bij FNV
Formaat,
e-mail: lian.nijenhuis@fnvformaat.nl*