

Handreiking voor bestuurders

# Zo verstevigt u de relatie met de or binnen de driehoek

**SER**



## Inleiding

Het wordt de driehoek van de onderneming genoemd: de Raad van Bestuur (rvb), de Raad van Commissarissen (rvc) en de ondernemingsraad (or). Goede samenwerking binnen de driehoek levert een belangrijke bijdrage aan het goed functioneren van de organisatie.

De or kan u als bestuurder voorzien van interessante extra informatie. Or-leden hebben een reguliere baan in de organisatie. Daardoor staan ze direct in contact met collega's, weten ze wat er speelt en welke ideeën medewerkers hebben om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit biedt kansen voor de organisatie.

Toezichthouder en or op hun beurt kunnen voor elkaar een interessante bron van informatie en expertise zijn, waardoor ze hun taken nog beter kunnen uitoefenen. Via de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) heeft de or immers ook een soort toezichthoudende rol.

In deze handreiking geeft de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) informatie en tips over het opbouwen en onderhouden van onderling contact en wederzijds vertrouwen. Want als bestuurder kunt u invloed uitoefenen op de samenwerking in de driehoek en zo voor u waardevolle en constructieve tegenspraak creëren.

November 2021

## Belang van samenwerking

Als bestuurder neemt u het initiatief om onderwerpen te bespreken met de toezichthouder en de or. Het is verstandig om binnen de driehoek ideeën uit te wisselen over bijvoorbeeld externe ontwikkelingen en strategische onderwerpen als robotisering, duurzaamheid en de toekomst van de organisatie. Zo ziet u meerdere perspectieven en ontstaat er wederzijds begrip. Het resultaat? Betere strategische keuzes en beleidsplannen van uw kant en meer draagvlak bij de medewerkers – en dus meer rust en werkplezier in de organisatie.

Er zijn veel voorbeelden van organisaties in Nederland waar goede samenwerking binnen de governance driehoek heeft bijgedragen aan mooie resultaten. De Alliantie voor Medezeggenschap en Governance (AMG) heeft hierover een lezenswaardig boekje geschreven<sup>1</sup>. Met een actieve or en toezichthouder krijgt u (constructieve) tegenspraak. Dat vraagt een open houding van u, maar houdt u als bestuur(der) ook scherp.

### Relatie tussen bestuurder en or

In veel organisaties hebben or's een afwachtende en reactieve houding: de bestuurder doet een voorstel voor een besluit en daar wordt vervolgens op gereageerd. Dat is jammer, omdat dan nauwelijks gebruik wordt gemaakt van het potentieel aan ervaring en kennis van or-leden. Het heeft vaak een grote meerwaarde als de or veel eerder bij processen wordt betrokken en ook zelf ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie aan de orde stelt.

Niet alle or's kiezen bewust voor een reactieve rol. Vaak ontbreekt het de leden aan tijd en vaardigheden om proactief te zijn. Bovendien staan niet alle bestuurders open voor proactieve medezeggenschap, omdat ze bang zijn dat

<sup>1</sup> <https://www.medezeggenschap-en-governance.nl/de-governancedriehoek-in-bedrijf>

de or daarmee te veel op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Dat is meestal een onterechte angst. Het is aan u om het beleid van de organisatie te bepalen, maar de or kan u wel belangrijke input hiervoor geven.

Met een proactieve rol wordt de or een meer gelijkwaardige gesprekspartner voor u. Met name bij grote strategische onderwerpen kan het zeer waardevol zijn de or vroegtijdig te betrekken en daarmee de medezeggenschap interactiever te maken.<sup>2</sup>

### Relatie bestuurder, toezichthouder en or

De toezichthouder en de or hebben vaak wel contact met u als bestuurder, maar niet onderling. Bestuurders zijn regelmatig terughoudend in het toestaan van rechtstreeks contact tussen beide organen. Hierdoor blijft het contact tussen or en toezichthouder vaak beperkt tot het overleg van artikel 24 WOR. Dit is de 'algemene gang van zaken'-bespreking die tenminste tweemaal per jaar plaatsvindt tussen or, bestuurder en toezichthouder.

Dat is jammer, omdat toezichthouder en or belangrijke kennis- en ervaringsbronnen voor elkaar kunnen zijn en elkaar in hun rol kunnen versterken. De SER schreef eerder de handreikingen *Vestigen en versterken van de relatie tussen OR en RvC* en *Vestigen en versterken van de relatie tussen RvC en OR*. Hierin wordt het belang van de relatie tussen or en toezichthouder nader toegelicht en worden tips gegeven hoe dit overleg kan worden vormgegeven binnen de driehoek.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Voor meer informatie: *Handreiking strategische medezeggenschap*, <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2021/medezeggenschap-strategische-onderwerpen.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2017/relatie-rvc-or.pdf>  
<https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/-/media/3233640BE41E4F10B46F82C5B8E0EFEE.ashx>

Als bestuurder kunt u direct contact tussen or en toezichthouder stimuleren. Zorg bijvoorbeeld dat or's gebruikmaken van hun voordrachtsrecht of adviesrecht bij de zoektocht naar nieuwe toezichthouders en/of het opstellen van de profielen. Nodig andersom de toezichthouder uit bij overlegvergaderingen waar adviesaanvragen worden besproken.

In de *OR & Commissarissen-special* die de SER in 2016 uitbracht, wordt het belang van de dialoog in de driehoek benadrukt bij grote strategische thema's.<sup>4</sup> Ook als er minder grote strategische thema's aan de orde zijn, kan het overleg tussen or en toezichthouder belangrijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan fusies en overnames of juist het afstoten van bedrijfsonderdelen, werkdruk, cultuur, arbeidsomstandigheden.

<sup>4</sup> <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/sermagazine/or-commissaris.pdf?la=nl&hash=311750F2CE8AE-FDD86A0D0F010E574BE>.

# Tips voor een meer proactieve en interactieve medezeggenschap

- **Regel goede faciliteiten voor de or**  
Voor (proactieve en interactieve) medezeggenschap is het belangrijk dat or-leden voldoende tijd krijgen om medezeggenschap te bedrijven. Stel in goed overleg met de or het aantal uren vast dat aan or-werk kan worden besteed. In de praktijk kan dat aantal fluctueren; dit is mede afhankelijk van de mate waarin u een beroep op de or doet. Ga hier flexibel mee om.
- **Stimuleer scholing**  
Voor u is het prettig om met een gelijkwaardige gesprekspartner aan tafel te zitten. Stimuleer dat uw or-leden zich voldoende scholen bij goede opleidingsbureaus en trainers.<sup>5</sup> Deze investering zorgt voor betere medezeggenschap en dat is in het belang van uw organisatie. Het kan ook waardevol zijn als u gedeeltelijk bij een meerdaagse scholing aanwezig bent. Zo leren de or en u elkaar buiten de formele vergaderingen beter kennen en krijgt u beiden meer inzicht in en begrip voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden.
- **Informeer de or goed en vroegtijdig**  
Een goed geïnformeerde or is een gelijkwaardige gesprekspartner.
- **Stimuleer het initiatiefrecht**  
Or-leden zijn de oren en ogen van de organisatie. Ze zien vaak als geen ander wat er binnen hun bedrijfs onderdeel beter of anders kan en hoe dat kan worden gerealiseerd. Het is jammer als deze ideeën u niet bereiken. U kunt de or stimuleren om gebruik te maken van het initiatiefrecht, zoals in de WOR is omschreven.<sup>6</sup> Uiteraard beslist u uiteindelijk over de aanpak, maar op deze manier kunt u de signalen uit de organisatie meewegen.
- **Maak optimaal gebruik van de artikel 24-vergadering**  
Twee keer per jaar moet u een algemene-gang-van-zakenbespreking houden met de or en de toezichthouders (artikel 24 WOR). Tijdens deze bespreking geeft u aan welke advies- en instemmingsaanvragen de or kan verwachten. In veel organisaties zijn dit de enige momenten waarop de driehoek vertegenwoordigd is. Daarom is het een goede gelegenheid om ook meer strategische onderwerpen met elkaar te bespreken en de or ook uit te nodigen om zelf punten in te brengen. Vóór de artikel 24-vergadering kan de or de achterban raadplegen. Zo kan dit overleg van een verplicht nummer voor u een interessant en interactief overleg binnen de driehoek worden. U geeft hiermee bovendien het signaal gezamenlijk te werken aan een goede toekomst voor uw organisatie. Uiteraard bent en blijft u degene die het finale besluit neemt.

<sup>5</sup> Een lijst van gecertificeerde opleidingsbureaus en geregistreerde opleiders vindt u bijvoorbeeld hier:

<https://www.ser.nl/nl/thema/scoor-rmzo>

<sup>6</sup> Artikel 23, lid 3 van de WOR