

**Medezeggenschap en overleg
over strategische onderwerpen**

Handreiking voor or, bestuur en toezicht

Inleiding

Ondernemingsraad (or) en bestuurder overleggen regelmatig met elkaar over de dagelijkse gang van zaken in de organisatie. Maar hoe zit het met meer strategische vraagstukken? Die lijken weliswaar niet direct urgent en spelen vaak pas op de lange termijn, maar kunnen wel grote gevolgen hebben voor de organisatie. Denk aan onderwerpen als:

- **Energietransitie:** welke investeringen zijn er nodig om over te stappen op andere energiebronnen en/of maatregelen om de CO2-uitstoot te verminderen? Hoe pakken we dit aan en in welk tempo?
- **Duurzaam grondstoffen- en afvalstoffenbeleid:** hoe kunnen we beter en slimmer omgaan met grond- en afvalstoffen, zodat we onze leefwereld minder belasten?
- **Digitalisering van systemen of werkprocessen of andere technologische ontwikkelingen:** wat betekent dit voor de werkgelegenheid en het opleidingsniveau van de medewerkers?
- **Inclusiviteit:** hoe maken we nog meer gebruik van de talenten, kennis en ervaring van *alle* mensen die graag willen en kunnen werken? Hoe integreren we dit in de organisatie en wat betekent het voor het personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en leiderschap?

Niet alleen bestuurders worstelen met de vraag of en wanneer zij de or bij dit soort besluiten kunnen of moeten betrekken. Ook or's weten vaak nog onvoldoende welke rol zij hierbij kunnen spelen. Zij missen ook vaak relevante informatie.

Feit is wel dat de kwaliteit van besluiten beter wordt, het draagvlak groter is en de implementatie soepeler verloopt als bestuurder en or overleggen, brainstormen en mogelijke oplossingen bedenken. Dit geldt uiteraard ook voor

besluiten over strategische kwesties. Deze handreiking laat zien hoe organisaties het overleg hierover in de praktijk kunnen invullen.

Hoe het vaak gaat

Een bestuurder die een besluit wil nemen, bespreekt dit meestal eerst met het management en de toezichthouders. Daarna legt hij het aan de or voor. Op basis van de input van de verschillende geledingen komt de bestuurder vervolgens tot een definitief besluit.

Het nadeel van deze werkwijze is dat partijen niet op hetzelfde moment over dezelfde informatie beschikken. Daardoor ontstaat het risico dat zij belangrijke informatie missen of alternatieve mogelijkheden over het hoofd zien. Bovendien mist de bestuurder de kans om al in een vroeg stadium rekening te houden met de zienswijzen van de andere partijen, zoals bijvoorbeeld de sociale gevolgen van een besluit. Bestuurder, or en toezichthouder zijn een belangrijke bron van informatie en expertise voor elkaar. Het is jammer als ze daar weinig of geen gebruik van maken.

Interactieve medezeggenschap

Om invulling te geven aan strategische vraagstukken is een meer interactieve vorm van medezeggenschap een optie. Dit houdt in dat bestuurder, or en toezichthouder hetzelfde vertrekpunt en dezelfde informatie hebben. Vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid doorlopen zij hun eigen denkproces. Op gezette tijden wisselen or en toezichthouder met de bestuurder (gezamenlijk) van gedachten over het onderwerp, stellen vragen en delen conclusies.

Op deze manier beïnvloeden de drie partijen elkaar én het proces. Het resultaat? Rijkere kennis, betere besluitvorming en draagvlak voor de keuzes die de bestuurder uiteindelijk maakt.

Interactieve medezeggenschap vraagt wel dat de bestuurder in een vroegtijdig stadium zijn ideeën voorlegt aan de or en toezichthouder. Van de or (en de toezichthouder) vraagt het een actieve inbreng en de souplesse en flexibiliteit om vanuit een eigen visie mee te denken over abstracte ideeën, waarvan de gevolgen voor de organisatie nog niet duidelijk zijn.

Andere voorwaarden zijn onderling vertrouwen en geloof dat de wederzijdse inbreng de kwaliteit van de besluitvorming bevordert. Ook belangrijk zijn goede sociale en samenwerkingsvaardigheden. Twijfelt de or of deze vaardigheden in voldoende mate aanwezig zijn? Dan kunnen (individuele) or-leden zich hierin laten scholen. Voor de benodigde inhoudelijke kennis kan de or terecht bij (externe) deskundigen. Een (ambtelijk) secretaris kan literatuuronderzoek doen en nuttige achtergrondinformatie verzamelen.

Belangrijk is verder om goede procesafspraken te maken. Wanneer kom je bij elkaar, wanneer wordt er een (deel)besluit genomen, wie onderzoekt wat, hoe leg je vast welke stappen er zijn gezet en op welke momenten kijk je met elkaar terug op het afgelegde traject?

Tips

- Definieer met elkaar wat je verstaat onder 'vroegtijdig' informeren.
- Zorg voor een heldere, planmatige aanpak.
- Maak afspraken over de fasering, mijlpalen en beslismomenten.
- Evalueer de samenwerking regelmatig.

Initiatiefrecht van de or

Artikel 23 lid 3 WOR geeft de or de mogelijkheid om ongevraagd zelf onderwerpen aan de orde te stellen. Dit initiatiefrecht leent zich ook prima om een strategisch vraagstuk op de agenda te zetten en bespreekbaar te maken. Het advies voor de or is om meer gebruik te maken van deze route.

Informeel of formeel?

Het is niet altijd gemakkelijk om te bepalen of het overleg over een strategisch onderwerp formeel of informeel moet plaatsvinden. Gaat het om een vrijblijvende proefballon of moet er – op termijn – concrete actie worden ondernomen? Die scheidslijn is niet altijd even duidelijk.

De oplossing is om met elkaar af te stemmen wat iedereen van het overleg verwacht. Is er nog helemaal niets concreet en wil je onderzoeken of de organisatie überhaupt met het onderwerp aan de slag moet? Dan kun je rustig met elkaar 'met de benen op tafel' brainstormen. Maar als duidelijk is dat het onderwerp op termijn daadwerkelijk gaat spelen, dan ligt een formelere setting voor de hand. Het overleg van artikel 24 WOR bijvoorbeeld (zie volgende pagina bij Overlegstructuur).

Overlegstructuur

Het is verstandig om voor de bespreking van een strategisch onderwerp een aparte overlegstructuur in te richten. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de vergadering van artikel 24 WOR. Dit overleg over de 'algemene gang van zaken' is in het leven geroepen om advies- en instemmingstrajecten soepeler te laten verlopen. Het voordeel van het artikel 24-overleg is dat de or dan al betrokken is bij de ideeënfase, waardoor hij zijn gedachten kan vormen en kan meedenken over de uitwerking. Ook de toezichthouder, die vaak verplicht aanwezig is, is eerder betrokken en beter op de hoogte van wat er speelt en leeft in de organisatie. Op deze manier worden or, bestuurder en toezichthouder gestimuleerd met elkaar het goede gesprek te voeren. Daardoor weten ze wat belangrijke aandachtspunten zijn en of er draagvlak is voor koers en keuzes.

Het artikel 24-overleg kan ook worden gebruikt voor de verkenning van een meer strategisch onderwerp. De wet verzet zich niet tegen deze ruimere invulling van dit overleg. In de praktijk gebeurt het al wel op deze manier, maar nog te weinig.

Een andere optie is om buiten de reguliere overlegvergaderingen en artikel 24-overleggen een apart overleg in te richten voor de bespreking van een strategisch onderwerp. Pas wel op voor een overkill aan overlegmomenten en spreek met elkaar af wat een passende frequentie is.

Tips

- Overleg over een strategisch onderwerp vraagt van alle partijen een goede voorbereiding. Zij moeten een andere bijdrage leveren dan gebruikelijk bij het reguliere overleg.
- Bespreek met elkaar wat het overleg moet opleveren en wat er van bestuurder, or en toezichthouder wordt verwacht. Elk van de drie partijen kan een voorstel doen om een onderwerp te agenderen. Doe dit ruim van tevoren; denk liever in termen van maanden dan weken en deel de beschikbare achtergrondinformatie met elkaar. Zorg voor een onafhankelijke voorzitter, zodat bestuurder, toezichthouder en or op een gelijkwaardige manier deelnemen aan het overleg. Deze rol kan worden vervuld door bijvoorbeeld de voorzitter van de Raad van Toezicht (rvt) of Raad van Commissarissen (rvc). Dit sluit goed aan bij de toezichthoudende functie van de rvt of rvc.

Interessante achtergrondinformatie

1. *De governancedriehoek in bedrijf*. Hoe de samenwerking tussen bestuur, toezichthouders en ondernemingsraad de organisatie vooruit helpt. AMG, februari 2021
2. *Strategische medezeggenschap*. De Driehoek 3D Trofee: de praktijk van het overleg tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht. AMG/FNV, december 2020
3. *Handreiking overleg or en bestuurder over gevolgen COVID-19*. CBM, september 2020 (laatste update van juni 2021)
4. *Uitgangspunten goede medezeggenschap*. CBM, maart 2017



Uitgave: Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
070 3499 525
E communicatie@ser.nl
www.ser.nl

Foto's: Pexels/Fauxels, Shutterstock

© November 2021, Sociaal-Economische Raad