

Falend toezicht: waar is de OR?

Steeds vaker komen bedrijven en instellingen in het nieuws die ten onder gaan aan mismanagement en falend toezicht. Grote vraag is waarom de ondernemingsraad geen rol heeft gespeeld om dit tegen te gaan. Volgens *Her Grimbergen* maakt de OR te weinig gebruik van zijn wettelijke bevoegdheden en is zijn rol onduidelijk in codes voor goed bestuur.

De rechter oordeelde begin november snoeihard over Meavita: de top van deze thuiszorginstelling heeft zich schuldig gemaakt aan wanbeleid, wat uiteindelijk tot een faillissement heeft geleid. Vooral Loek Hermans, voorzitter van de raad van commissarissen, kreeg het hard te verduren. Als toezichthouder heeft hij er een potje van gemaakt, met als gevolg dat vakbond FNV hem nu persoonlijk aansprakelijk wil stellen.

Meavita is niet de eerste organisatie waar de toezichthouder in opspraak is gekomen. Er bestaat inmiddels een lange rij van falend toezicht. Denk aan Imtech, de Fyra, InHolland, Amarantis, Vestia en Rochdale.

De werknemers zijn het kind van de rekening als een bedrijf of instelling aan mismanagement ten onder gaat. Grote vraag is dan ook: waar was de ondernemingsraad, die immers die werknemers vertegenwoordigt? Welke mogelijkheden heeft de OR om zich met het beleid te bemoeien en te overleggen met bestuurder en toezichthouders?

Om te beginnen heeft de OR enkele wettelijke bevoegdheden. In de eerste plaats is er artikel 24 in de Wet op de

ondernemingsraden. Daarin staat geregeld dat de OR 'ten minste twee keer per jaar' in het overleg 'de algemene gang van zaken' van de onderneming met de bestuurder bespreekt. Dat moet 'ten minste een keer' in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de toezichthouder plaatsvinden.

Daarnaast heeft de OR de bevoegdheid om een commissaris en bestuurder voor te dragen volgens artikel 30 van de WOR. Het gaat hier om een adviesrecht. Dat kan weliswaar terzijde worden geschoven, maar dan moet dat wel goed gemotiveerd zijn. Dit voordrachtsrecht geldt echter alleen voor naamloze vennootschappen. BV's en andere rechtspersonen vallen hier buiten.

Codes voor goed bestuur

Naast de wettelijke kaders zijn er de maatschappelijke kaders, die de OR handvatten biedt. Het gaat dan met name om maatschappelijk verantwoord ondernemen, dat zich sinds begin deze eeuw in tal van codes voor een goed bestuur (governance) heeft vertaald. Eén van de eerste was die voor de culturele sector, waar in 2000 het rapport 'Cultural Governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector' verscheen. In 2003 volgde de 'Handleiding Cultural Governance'. In 2002 kwam de brancheorganisatie

voor welzijn en maatschappelijke dienstverlening MOgroep met het rapport 'Bestuur en verantwoording helder regelen'. In 2008 werd dit onder leiding van voormalig CNV-voorzitter Anton Westerlaken uitgewerkt tot een governancecode. Een code die veel aandacht heeft gekregen was de code Tabaksblad uit 2004. Deze gold voor beursgenoteerde ondernemingen die statutair in Nederland zijn gevestigd. Daarna volgde de ene na de andere branche, zodat tegenwoordig vrijwel elke branche een eigen governancecode heeft.

Meavita

In veel codes is ook de positie van de medezeggenschap opgenomen. En in een aantal gevallen wordt zelfs over de OR als stakeholder gesproken – een rol die verder gaat dan de klassieke invulling van medezeggenschap als medewerkervertegenwoordiging met oog voor het bedrijfsbelang.

Het blijft echter vaak vaag wat dat stakeholderschap betekent. Op dit moment lijkt de medezeggenschap lippendienst bewezen te worden, maar heeft het weinig om het lijf. Zo stond er in het onderzoeksverslag van de Ondernemingskamer van augustus 2013 over Meavita. 'Onderzoekers concluderen dat de dialoog met belanghebbenden waarover de relevante Governancecodes spreken, voor wat betreft de ondernemingsraden niet steeds tijdig is georganiseerd.' Ook bleek dat voor de COR 'vergaderen met de RvC lastig te organiseren was' en dat 'de raad van bestuur weer-

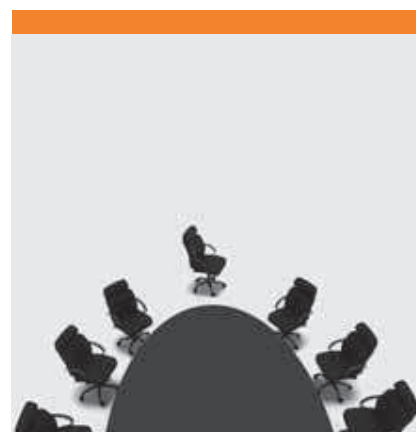
stand bood toen de COR wilde dat een lid van de RvC zou deelnemen aan het overleg (...).'

Poen-product-personeel

Hoe kan de OR ervoor zorgen toch een serieuze speler te worden waar bestuurder en toezichthouder wat aan hebben en rekening mee houden? Belangrijk daarvoor is dat de OR een toegevoegde waarde heeft in de bestuursdriehoek. Die bestaat uit bestuurder-medezeggenschap-toezichthouder, elk vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheden. In het geval van non-profitorganisaties met grote groepen vrijwilligers kan zelfs nog aan de vrijwilligersraad gedacht worden, waardoor er een bestuursvierhoek ontstaat.

De medezeggenschap kan haar meerwaarde bewijzen in wat Jan Ekke Wigboldus in zijn proefschrift 'Bron van Meerwaarde' (2011) complementariteit noemt. OR'en hebben bedrijfseconomische meerwaarde als zij erin slagen op juiste wijze de sociale, innovatieve en politieke kanalen te bewandelen en daarin de andere spelers uit de bestuursdriehoek aanvullen (= complementair zijn).

De vervolgvraag is dan hoe de OR deze rol in de praktijk moet invullen. Uitgaande van artikel 24 WOR kan de OR dat overleg langs de lijnen van de 3 P's organiseren. De 3 P's staan voor poen-product-personeel, die corresponderen met de belangrijkste rechten uit de WOR. In het strategisch overleg met bestuurder en toezichthouder over de 'algemene gang van



**Het blijft vaak
vaag wat
stakeholderschap
betekent.
Op dit moment
lijkt de
medezeggenschap
lippendienst
bewezen te worden,
maar heeft
het weinig om
het lijf.**

zaken' heeft de OR het recht geïnformeerd te zijn over de financiële staat van de onderneming (poen, informatierecht artikel 31 WOR), de mogelijke organisatorische gevolgen ervan voor de inrichting van het productieproces (product, adviesrecht artikel 25 WOR) en de daaruit voortkomende personele consequenties (personeel, instemmingsrecht artikel 27 WOR). Dit helpt de OR niet alleen om zijn positie als stakeholder invulling te geven, maar ook praktisch om tijdig en volledig (of dat voor zoveel als mogelijk) bij besluitvormingsprocessen in bedrijven betrokken te zijn en daar zijn eigen strategie in te bepalen.

In governancecodes moeten spelregels staan waaraan partijen elkaar kunnen houden

Voor de OR heeft deze invalhoek nog een voordeel. Aan de hand van de gekozen momenten van het artikel 24-overleg (het eerste over de financiën, bijvoorbeeld bij bekendmaking van de resultatencijfers – april Belastingdienst en juni publicatie Kamer van Koophandel; het tweede aan het einde van het kalenderjaar, bijvoorbeeld aan de hand van de gegevens van het sociaal jaarverslag) kan de OR met redelijk grote precisie vaststellen wanneer reorganisatieplannen met personele consequenties verwacht kunnen worden. Wat ontstaat is een beleidscyclus die de OR elk jaar binnen zijn zittingstermijn als eigen werkplan kan hanteren. Er ontstaat een soort vliegwiel dat in het begin grote inspanning vergt om in beweging te komen, maar daarna met een paar handbewegingen draaiende gehouden kan worden.

Aanbevelingen

Om de OR in de bestuursdriehoek te verankeren is het belangrijk dat de verschillende spelers daarin begeleid worden. Hier ligt een schone taak voor trainers en advi-

seurs. De volgende aanbevelingen kunnen daarbij als basis dienen:

- Bij het formuleren van de verschillende stakeholders in governancecodes moet duidelijker worden omschreven wat hun rol inhoudt. Er dienen 'spelregels' in te staan waaraan partijen elkaar kunnen houden.
- OR'en en toezichthouders zijn zich bewust van elkaars positie in de bestuursdriehoek en weten elkaar daarin te vinden. Relevante thema's moeten elkaar bekend zijn en met elkaar gedeeld worden. Alleen dan kunnen medezeggenschap en toezichthouders elkaar aanvullen.
- Meedenken en daarbij de door Wigboldus voorgestelde sociale, innovatieve en politieke kanalen te bewandelen kan de OR enorm op weg helpen zijn rol als stakeholder in de bestuursdriehoek waar te maken. De OR moet zichzelf serieus nemen en goed zicht hebben op het krachtenveld waarin hij opereert.
- De OR moet de wet beter benutten om toezicht op het bedrijfsbeleid te houden. Zo kent de WOR de bevorderende taken die de OR uitoefent (artikel 28); de OR mag alles wat de onderneming betreft op de agenda plaatsen (initiatiefrecht, artikel 23); de OR heeft voordrachtsrecht (artikel 30); de OR mag informatie vragen over financieel beleid en beloning (artikel 31); en de OR heeft ook het recht om externe deskundigen te raadplegen (artikel 16). In dat artikel 16 worden de toezichthouders zelfs met name genoemd!
- Betrek OR'en bij het opstellen van profielen voor toezichthouders. Zeker, de bestuurder kan hiervan afwijken. Maar hij doet er wel goed aan dit op gemotiveerde wijze richting de medezeggenschap te doen. Aanscherping van de WOR in dit opzicht verdient aandacht, mogelijk zelfs met een vorm van vetorecht bij de OR.

Raad van de onderneming

Als medezeggenschapsprofessionals deze vuistregels in trainingen mee kunnen nemen, zouden de OR'en al heel wat verder op weg geholpen kunnen worden. Dat vergt tijd en energie, maar levert een inhoudelijk sterkere ondernemingsraad op. Wellicht markeert dit het begin van de evolutie van ondernemingsraad naar raad van de onderneming.