

OR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door OR Rendement

OR Rendement is een nieuws- en adviesmagazine over medezeggenschap voor leden van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging, ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. OR Rendement behandelt de ontwikkelingen op de belangrijkste thema's voor medezeggenschap zoals personeelszaken, arbeidsomstandigheden en financiën. Tevens geeft OR Rendement praktische informatie over de werkwijze van de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging: wat zijn de rechten van medezeggenschap, hoe organiseer je verkiezingen, welke invloed kun je uitoefenen etc.

OR Rendement onderscheidt zich door:

- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder OR-dienstverleners;
- Veel signalerend nieuws over veranderende regelgeving;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met nieuwe vacatures, sites, congressen en publicaties.

Meer informatie op: www.rendement.nl/or

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/or/abonneren



Bepaal zelf de verwachtingen!

Ondernemingsraden hebben te maken met allerlei verwachtingen: de werknemers uit de achterban verwachten een belangenbehartiger, de bestuurder wil een gesprekspartner op hoofdlijnen en de vakbonden hopen op een medestrijder. Voldoen aan alle verwachtingen is vrijwel onmogelijk. Om teleurstellingen bij één of meer van deze partijen te voorkomen, is het belangrijk om de verwachtingen terug te brengen naar een realistisch niveau. Eén van de manieren om dat te doen, is door gebruik te maken van een OR-gedragscode.

Het aantal gedragscodes is de afgelopen tien jaar flink toegenomen. Een van de belangrijkste oorzaken hiervan is het aantal bedrijfsschandalen dat zich begin deze eeuw in rap tempo opstapelde. Het bekendste voorbeeld is misschien wel die van een Amerikaanse energiebedrijf dat failliet ging doordat verliezen van de onderneming verborgen bleven voor de aandeelhouders. Maar dit energiebedrijf was niet de enige organisatie die door een slecht management over de kop ging. Bij dit soort bedrijfsschandalen wisten de verschillende toezichthoudende organen vaak niet goed van elkaar wat ze deden. Daardoor vielen er 'gaten' in het toezicht. Ambitieuze bestuurders kregen hierdoor de ruimte om risico's te nemen. Dat leidde in veel gevallen tot reorganisaties en collectief ontslag.

Mazen

Een brede roep om betere afstemming tussen de toezichthouders was het gevolg. Wereldwijd werd daaraan gehoor gegeven via twee wegen. De ene weg, waarvoor voor-

al in de Verenigde Staten werd gekozen, is het opstellen van meer wettelijke regels. Wetgeving is een sterk middel, maar heeft ook nadelen. Met een strenge wetgeving komt de 'dwang' van buitenaf. Het verandert meestal wel het gedrag, maar niet de bedoelingen. De wet wordt dan gevolgd, omdat het moet en niet omdat het beter is. De tweede oplossing voor een betere afstemming is het opstellen van gedragscodes. Met name in Nederland kozen veel organisaties voor deze weg.

Gaten

Als de verschillende toezichthoudende partijen aan elkaar duidelijk maken op welke manier zij hun rol invullen, voorkomt dit 'gaten' in het toezicht binnen de organisatie. Een goede wisselwerking tussen de verschillende toezichthoudende organen voorkomt op zijn beurt weer wanbeleid vanuit het topbestuur.

Naast de verschillende toezichthoudende organen die (kunnen) voorkomen in organisaties, heeft ook uw ondernemingsraad

een toezichthoudende rol. Die rol is voor een belangrijk deel geregeld in de Wet op de ondernemingsraden (WOR). En ook hier zijn de nadelen van regelen via wetgeving merkbaar in de praktijk. Veel bestuurders vinden dat hun OR veel meer aandacht heeft voor de procedures dan voor de inhoud. En talloze ondernemingsraden hebben de indruk dat hun bestuurder voortdurend op zoek is naar de 'gaten' in de wet.

Deelnemers

Gelukkig zijn er veel plaatsen waar wel wordt gewerkt vanuit de geest van de wet. De WOR werkt daarbij als een soort 'gebruiksaanwijzing' die de rol van de verschillende deelnemers duidelijk maakt. Helaas biedt de WOR niet altijd voldoende houvast. U moet daarom zelf concrete afspraken maken met uw bestuurder en de verschillende toezichthouders. Verwijzen naar de wet helpt dan ook maar in een klein aantal gevallen om onjuiste verwachtingen te voorkomen. Bijkomend probleem is dat de WOR vrij algemeen is opgesteld met het oog op toepassing in verschillende ondernemingen.

Soelaas

Termen als 'in het belang van de organisatie in al zijn doelstellingen' (Art. 2), 'belangrijke wijzigingen' (Art. 25) en 'in redelijkheid nodig' (Art. 31) kunnen verschillend worden ingevuld. Gedeeltelijk kan dat worden opgelost via een ondernemingsovereenkomst (Art. 32) waarin termen nader worden gespecificeerd. Toch

biedt zo'n overeenkomst voornamelijk soelaas in de relatie tussen OR en bestuurder. Afspraken met andere partijen worden hierin niet opgenomen. Een goed doordachte gedragscode voor ondernemingsraden draagt, als aanvulling op de WOR en de ondernemingsovereenkomst, bij aan het verbeteren van het 'verwachtingen-management'. De code moet dan wel aan een aantal eisen voldoen: alle betrokken partijen moeten de code kennen, de code moet eenvoudig leesbaar zijn en taken moeten voldoende gedetailleerd zijn beschreven. Dat kan het beste via stellingen. In het kader hiernaast ziet u een voorbeeld van zo'n OR-gedragscode. De stellingen beschrijven de verwachtingen die de belangrijkste gesprekspartners mogen hebben van u en uw mederadsleden.

Ideeën

Als u goed wilt kunnen werken met een effectieve OR-gedragscode moet u met een aantal zaken rekening houden. Bespreek in ieder geval de bepalingen uit de gedragscode met uw OR en zorg dat alle leden achter de afspraken staan. Zorg er ook voor dat de bepalingen in de code concreet genoeg zijn om richting te geven. Dus niet: 'wij informeren de achterban zo goed mogelijk', maar: 'minimaal twee keer per jaar versturen wij een nieuwsbrief naar de achterban met daarin....'. Om voldoende draagvlak te creëren, is het slim om de code te bespreken met uw bestuurder. Vraag hem om op- en aanmerkingen te geven. Kunt u zich in zijn ideeën vinden, dan verwerkt u de opmerkingen. Maak de gedragscode ook kenbaar aan uw achterban, de vakbonden en andere betrokkenen. Ook de op- en aanmerkingen van deze partijen kunt u verwerken in uw gedragscode. Op die manier weet u dat iedereen kennis heeft genomen van de code en dat zij zich ook kunnen vinden in de inhoud ervan!

Open deur

Om ervoor te zorgen dat de gedragscode echt gaat leven, is het goed om tijdens uw OR-werk vaak te verwijzen naar de code.

Voorbeeld van een OR-gedragscode

De bestuurder, de achterban en de vakbonden hebben verschillende verwachtingen ten opzichte van uw OR. Om geen valse verwachtingen te wekken en om deze verwachtingen zoveel mogelijk te managen, kunt u gebruikmaken van een OR-gedragscode. Zo'n gedragscode kan bestaan uit de volgende stellingen:

De bestuurder, de werknemers en andere betrokkenen kunnen er op rekenen dat de ondernemingsraad:

1. *zich bewust is van zijn voorbeeldfunctie en dat de leden van de raad zich daar naar zullen gedragen;*
2. *erop toeziet dat de leden over voldoende informatie, kennis en vaardigheden beschikken om tot goede besluiten te kunnen komen;*
3. *heldere afspraken maakt – zowel onderling als met de bestuurder – en ervoor zorgt dat de afspraken te allen tijde worden nagekomen;*
4. *zich houdt aan de spelregels van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en andere wetten en erop toeziet dat ook de bestuurder, de werknemers en andere betrokkenen zich aan de wet houden;*
5. *steeds een afweging maakt tussen de belangen van de organisatie en de werknemers, waarbij hij er naar streeft dat er zo veel mogelijk rekening wordt gehouden met de belangen van de werknemers;*
6. *verantwoording aflegt aan de werknemers door regelmatig te communiceren over zijn besluiten en de manier waarop de besluiten tot stand zijn gekomen;*
7. *zich er voor inspant een actieve relatie op te bouwen met de Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht en met de vakorganisaties;*
8.

De nadere uitwerking van de stellingen zou er als volgt kunnen uitzien:

Toelichting op punt 5.

Afweging tussen de belangen van de organisatie en het personeel:

- 1) *Uitgangspunt voor de ondernemingsraad is artikel 2 uit de WOR: een ondernemingsraad moet worden ingesteld in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen.*
- 2) *Voor de ondernemingsraad betekent de vertegenwoordiging dat het belang van de werknemers voorop staat tenzij dit ten koste gaat van de continuïteit van de organisatie; in dat geval zal de ondernemingsraad nastreven dat er zorgvuldig wordt omgegaan met eventuele negatieve consequenties voor werknemers;*
- 3) *De ondernemingsraad geeft bij al haar besluiten achteraf inzicht aan de werknemers hoe de belangenafweging heeft plaatsgevonden.*

Een volledig uitgewerkte versie van een gedragscode voor ondernemingsraden is te vinden op:
<http://www.atim.eu/Service/Publicaties.aspx>
onder 'cORperategovernancecode'.

Dit kunt u bijvoorbeeld doen in de OR-nieuwsbrief, tijdens de overlegvergadering, tijdens werklunches en bij het behandelen van adviesaanvragen of instemmingsverzoeken.

Om ervoor te zorgen dat de gedragscode meegaat met de tijd is het slim om regelmatig de inhoud te bespreken. Dit kunt u jaarlijks doen. Het is ook verstandig om de gedragscode opnieuw te bespreken als de OR verandert van samenstelling. Pas

eventuele de bepalingen aan zodat iedereen tevreden is over de inhoud. En niet onbelangrijk: houd u aan de gedragscode! Dat lijkt een open deur, maar als u zich er één keer niet aan houdt en het wordt opgemerkt, verliest de code al snel zijn waarde.

Rob Kusters, adviseur/opleider bij adviesbureau Atim, website: www.atim.eu, e-mail: rkusters@atim.eu