

Het samenspel van bestuur, toezicht en medezeggenschap

De Gouden Driehoek

Het werken met een 'driehoek' van overleg tussen bestuur, toezichthouder en medezeggenschap wordt steeds gangbaarder. Hoe ziet dat overleg eruit, wat zijn de voordelen, en wat de valkuilen?

De Alliantie Governance en Medezeggenschap reikte afgelopen december voor het tweede jaar de 3D-trofee uit, een prijs voor een organisatie waar een constructief overleg tussen medezeggenschap, bestuurder en toezichthouder prioriteit heeft en ook aantoonbaar iets heeft opgeleverd. Deze keer was Tata Steel de gelukkige winnaar.

Ook in diverse governance codes wordt het steeds explicieter gezegd: een toezichthouder kan niet alleen afgaan op informatie van de bestuurder(s), maar zou ook actief contact moeten zoeken met andere betrokkenen bij de organisatie, waaronder de ondernemingsraad en, indien aanwezig, de cliëntenraad (of huurdersraad, verzekerdenraad, ledenraad of aandeelhouders). Dit contact kan of moet plaatsvinden zonder de bestuurder erbij, in sommige gevallen zelfs buitendiens medeweten. Genoemd worden interne én externe stakeholders, en expliciet de medezeggenschap. Meer informatie uit verschillende hoeken komt immers de onafhankelijke positie van de toezichthouder ten goede. De oproep aan bestuurders is om een stakeholderbeleid te ontwikkelen waarop Raad van Commissarissen (RvC) en/of de Raad van Toezicht (RvT) toezicht houden.

Ook het streven naar vroegtijdiger betrokkenheid en stevigere participatie van de medezeggenschap, kan leiden tot een overlegstructuur waarin alle raden samenkomen; voor informatie-uitwisseling of wellicht zelfs in een nauwer samenspel. Het belang van een dergelijke aanpak wordt steeds sterker ervaren, uit intrinsieke overwegingen of gevoed door het stijgend aantal berichten over een medezeggenschapsorgaan dat het vertrouwen in de bestuurder en/of de toezichthouder opzegt en oproept tot aftreden. Die oproep is zonder directe juridische status, maar in de praktijk niet zonder impact.

Overlevormen in de Driehoek

De wijze waarop het overleg in de Driehoek wordt ingericht, verschilt per organisatie. Soms bestaat het contact voornamelijk uit gezamenlijke informatiesessies waarin de bestuurder mededelingen doet, of men van gedachten wisselt over doelstellingen en prioriteiten. Een andere optie is het instellen van een periodiek voorzittersoverleg (van directie, or-voorzitter en RvT-voorzitter), of een jaarlijks strategisch overleg.

Er zijn ook voorbeelden waarin de verschillende organen min of meer opgaan in een brede stakeholderraad.

Daarin is plaats voor discussie over de herkenbaarheid en 'slagkracht' van de diverse samenstellende organen en de verhouding tot de wettelijke kaders. De diverse raden worden hierbij geacht 'zonder last of ruggespraak' tot een zelfstandig oordeel over kwesties te komen. Het kan ook gaan om een meer-radenoverleg waarin verschillende medezeggenschapsorganen samen optrekken. In de zorg zien we zulke overleggen bijvoorbeeld tussen de or, de cliëntenraad en de familie-/verwanten- of naastenraad. In ziekenhuizen overlegt de or met de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) en een Medische staf-convent. De juridische status van die adviesraden en hun adviezen wordt vaak bepaald door afspraken die in een convenant met de bestuurder zijn vastgelegd.

Het kan nuttig zijn als de betrokken partijen ook geregeld in een informele setting contact met elkaar hebben, buiten de formele overlegmomenten.

Voordelen en valkuilen

Enkele voordelen van overleg in de Driehoek:

- Versterking van de onafhankelijke positie van het toezichthoudend orgaan, doordat deze zich laat informeren uit verschillende hoeken van de organisatie.
- De ondernemingsraad/cliëntenraad heeft meer informatie voor het bepalen van het eigen standpunt over bijvoorbeeld strategische ontwikkelingen in de organisatie.
- Betere inhoud van besluiten doordat hierin meerdere gezichtspunten kunnen worden meegenomen.
- Groter draagvlak.

- Een efficiëncyslag doordat er minder aparte overleggen gevoerd hoeven te worden.

Aandachtspunten en valkuilen:

- Het vormgeven van dit soort overleg vereist zorgvuldigheid en tijdsinvestering. De betrokken partijen moeten helder hebben wat ieders rol en verantwoordelijkheid is en die ook respecteren en benutten.
- Voor de bestuurder bestaat de uitdaging erin om met vertrouwen afwezig te kunnen zijn, indien en wanneer medezeggenschap en toezichthoudend orgaan contact hebben, of medezeggenschapsorganen onderling.
- De betrokken partijen dienen zich ervan bewust te zijn dat dit een heel ander overleg is dan bijvoorbeeld het overleg tussen medezeggenschap en bestuurder. Er worden geen 'zaken' gedaan.
- Te snel afwijzen van de gekozen overlegvorm; het kost tijd om de goede vorm te vinden die past bij de betrokken processen en voorkeuren van de diverse partijen.
- Als één of meer van de betrokken raden wordt of worden ondergesneeuwd door andere partijen: deel die observatie en bespreek wat er nodig is voor een betere balans.

Onze visie en tips

Mede op basis van ervaringen van klan-

ten, formuleren wij de kernvraag zo: *Hoe trek je samen op, met respect voor het behoud van ieders identiteit en ambitie, met aandacht voor de diverse rollen en rolopvatting en de geldende wettelijke kaders?* In onze ogen gaat het dus om een vorm van overleg die recht doet aan een bredere beweging in de organisatie, met aandacht voor meer participatief leiderschap vanuit bestuur en middenkader en voor meer autonomie van individuen en teams.

Tips:

- Stel de mens voorop. Neem voldoende tijd voor een kennismaking, inclusief gedachtewisseling over persoonlijke drijfveren en ambities. Dit is nog belangrijker dan het uitwerken van fijnmazige co-creatiestructuren, die afhankelijk zijn van de menselijke bezieling.
- Een veelgehoorde zorg is die voor 'doublure' van wat besproken wordt in de overlegvergadering van de bestuurder met ieder van de afzonderlijke raden; deze doublure kan leiden tot het 'op de stoel van het bestuur' gaan zitten. Dit kan worden voorkomen door het centraal stellen van de persoonlijke kennismaking, en door het gesprek over de diverse rollen en opvattingen, over de rolinvulling van de diverse raden, en de visies die elk van hen heeft over besturen, medezeggenschap en toezicht.

- Bespreek hoe de informele informatie-uitwisseling zich verhoudt tot de formele ijkpunten in de verhouding, zoals adviesaanvragen en instemmingsverzoeken. Is er een morele, sociale of juridische 'druk' om zich in het formele proces in lijn met de opstelling in het informele proces op te stellen? Dit is een algemeen vraagstuk bij co-creatie, maar het kan ook in meerradenoverleggen een relevant gespreksonderwerp zijn.
- Houd in het achterhoofd dat het vertrouwen in het algemeen groeit na enkele van zulke sessies, waardoor een meer gezamenlijk gesprek over de inhoud mogelijk wordt. (Bijvoorbeeld tijdens een gezamenlijke strategiedag op de hei, vaak naar ieders tevredenheid.)
- Spreek over samenspel in plaats van samenwerking, en over rolbesef in plaats van rolvastheid. Dit lijken nuanceverschillen, maar de praktijk leert dat hierdoor meer ruimte ontstaat voor experiment, ontdekking en houding. Ook wordt het risico op vastlopen in regels en focussen op de verschillen in de belangen hiermee kleiner.
- Zorg voor een bredere inbedding van de overlegvorm, in deelname van de vertegenwoordigde partijen zelf en van het middenkader.
- Onderzoek of een (continue) dialoog in een mix van offline en online, kan bijdragen aan versterking van de gewenste participatie van personeel, cliënten en relevante anderen, om voorbij de eenmalige events te komen waarbij de borging van de daarin opgewekte energie en andere resultaten vaak te wensen overlaat. **1**

LAURA VAN HOFWEGEN, MA, ADVISEUR VOOR ONDERNEMINGSRADEN EN CLIËNTENRADEN.
MR. DR. ARTHUR HOL, PARTNER DE KONING VERGOUWEN ADVOCATEN, PROGRAMMADIRECTEUR GOVERNANCE UNIVERSITY, DIRECTEUR INSTITUUT VOOR MEDEZEGGENSCHAP.
 OUD-HR-MANAGER BIJ SHELL EN KLM.



Terrein Tata Steel in IJmuiden