

ZPM Personeelsmanagement & Medezeggenschap  
Onderdeel van de Justitia Group

www.ZPM.nl

## Het overleg met de bestuurder



OR Start 12-1-2023

Walter van der Ploeg  
senior trainer en adviseur ZPM  
[waltervdploeg@zpm.nl](mailto:waltervdploeg@zpm.nl)

1

ZPM

### Waar gaan we het over hebben?


- Het 'spel'
- De regels
- Vormen van overleg
- Specifieke eisen en voorwaarden
- Omgaan met 'gebruiksaanwijzingen'
- Aanwezigheid en rol toezichhouders
- Effect van formele verplichtingen
- Adviezen voor de praktijk




2

ZPM


### Ken je deze?



3

ZPM

### Ofwel





4

ZPM

### Effecten van de wortel en de stok

- Praktijkvoorbeelden?
- Wetenschappelijke literatuur: straffen (b)lijken effectiever bij beïnvloeding van gedrag dan beloningen...
- Per situatie verschillend (zie straks bij 'gebruiksaanwijzingen')



5

ZPM

### Het 'spel' - waarom is er overleg?

- 1<sup>e</sup> Wat wil je als OR
- 2<sup>e</sup> Omdat het volgens de WOR-regels moet


- Ad 1: wat wil je bereiken?
- Informatie krijgen
- Meedenken
- Aandacht voor zaken vragen
- Invloed uitoefenen


6

ZPM

### De regels m.b.t. overleg – art. 23



- In ieder geval overlegvergaderingen (OV)
- Met de bestuurder: (= degene met 'hoogste zeggenschap binnen de onderneming')
  - wanneer bestuurder of OR wenst
  - doorgaans jaarplanning (advies: i.i.g. 6 x/jaar)
- (Straks meer over specifieke eisen en voorwaarden)



7



7

ZPM

### Andere vormen van overleg

Daarnaast, niet per se voorgeschreven: ...?

- Informeel overleg, bijv. met:
  - bestuurder
  - managers
  - beleidsmakers
- Door: ...
  - commissies
  - voorzitter/DB
  - advies: ga i.i.g. met 2 personen





8


8

ZPM

### Waarover te overleggen?



- Alles wat bestuurder of OR wil agenderen
- WOR-artikel 23 en 23a:
- 'Coproductie', d.w.z. beide partijen verantwoordelijk voor gang van zaken:
  - agenda
  - verslag
  - om de beurt voorzitter, tenzij ...
- Tevens: OR mag buiten de OV voorstellen doen




9


9

ZPM

### Specifieke eisen en voorwaarden



- Art. 25 en 27: minimaal 1 x overleg in OV bij advies resp. instemming (25.4 resp. 27.2)
  - Door bestuurder pas tijdens OV presenteren volstaat niet
  - Afvaardiging van toezichhoudend orgaan (RvB, RvC, delegatie van directie moederconcern) verplicht bij adviesaanvraag (24.2); OR kan deze verplichting opheffen (24.3)




10

10


ZPM

### Weer even over het 'spel'



Hoe kom je in OV tot effectief overleg/discussie?  
Voorbeelden? Goede ervaringen?

- Breng eigen agendapunten in!
- Goede voorbereiding
  - zorg voor goede presentatie
  - meer dan alleen inhoudelijk: anticipeer!
  - werk met stellingen of stel vragen
- Dat vergt training!




11


11

ZPM

### Effectief overleg/discussie in OV



- Een 'makkie' bij belangstellende/vragende bestuurder;
- uitdaging bij gesloten, politieke of dominante
  - zoek de 'sleutel' ofwel 'gebruiksaanwijzing'
- Vergt meer voorbereiding en anticiperen (soms meer succes buiten formele OV)
  - oefenen tijdens training;
  - eventueel m.b.v. acteur




12

12

**ZPM**


### Omgaan met sturende, dominante bestuurder - opdracht



**Typering:**

- Dominant, sterk en wilskrachtig
- Laat weinig emoties en gevoelens blijken
- Houdt graag zelf initiatief
- Competitief, gericht op prestaties en resultaten
- Direct en ter zake in de omgang
- Wil geen problemen, maar suggesties voor oplossingen


➤ Kort in gesprek: wat zijn do's & don'ts?




13

**ZPM**


### Do's & don'ts bij de sturende, dominante bestuurder

**Wel:** 

- Zakelijke benadering
- Tijd van bestuurder efficiënt gebruiken: goed voorbereid zijn, deskundige informatie geven
- Keuze(!)mogelijkheden voor oplossingen bieden
- Adviseren op basis van kansen op succes

**Niet:** 

- Afdwalen en veel tijd nemen
- Kant-en-klare oplossingen, wet voorschrijven




14

**ZPM**


### Specifiek voorschrift: art. 24 WOR

**Artikel 24 regelt o.a. de aankondiging van overlegthema's**



- minimaal 2x per jaar in OV met bestuurder
- in aanwezigheid van RvT, RvC, delegatie concern
- over de *algemene gang van zaken*
- aankondiging van besluiten in voorbereiding op het gebied van advies (art. 25) en instemming (art. 27);


➤ + afspraken maken over wanneer en hoe de OR wordt betrokken




15

**ZPM**

### Formeel aspect art. 24 WOR



- Doel wetgever: wezenlijke invloed OR op besluitvorming m.b.t. advies of instemming
- Rechtspraak:
  - bij nalaten van tijdig informeren en het maken van afspraken over betrokkenheid OR "komt de ondernemer niet in redelijkheid tot zijn besluit"
  - rechtbank kan besluit nietig verklaren of maatregel opleggen





16

**ZPM**

### Ander aspect art. 24 WOR

- Wat is effect van aanwezigheid van RvT, RvC?
- Doel wetgever: 'governance-gedachte': vreemde ogen, contact met OR namens personeel
- Praktijk: overleg vaak stroever, formeler


▪ Daarom: ...

17


**ZPM**

### Praktische tips voor art. 24 overleg



In de praktijk lukt het niet altijd om meteen afspraken te maken. Daarom:

- Heb een 'echt' agenda-overleg vooraf om de bedoeling van het artikel 24 overleg te bespreken
- Zo mogelijk vooraf al een overzicht van besluiten-in-voorbereiding m.b.t. art. 25 en art. 27
- Spreek af om de eerstvolgende OV tot afspraken te komen *wanneer en hoe de OR wordt betrokken*



18

ZPM

### Nog meer praktische tips



Onthoud en pas toe:

- Agendeer ook zelf!
- Bereid voor & anticipeer
- Besteed aandacht aan 'gebruiksaanwijzing'
- Oefen: plan cursus/training



19

19

ZPM

Veel succes!



20

20

ZPM

### Nog een specifiek voorschrift: art. 23.2 WOR

#### Over beloningsverhoudingen



- Bij > 100 medewerkers
- 1x per jaar in OV met bestuurder
- Gesprek over ontwikkeling m.b.t. arbeidsvoorwaarden, regelingen en beloningsverhoudingen van groepen in de onderneming (art. 31d.1 en 2)
- (niet bij fam. bedrijven met DGA als bestuurder)
- Effect nog dubieus



21

21