

NAAR NIEUW ONGANGSVORMEN

Voor raad van commissarissen en medezeggenschap



Samenvatting

De wetgever en corporate governance code kennen verschillende rollen toe aan raad van commissarissen en ondernemingsraad. Toch is naast de taken die hen onderscheiden er een overlappende toezichthoudende rol, namelijk in het toezien op het naar behoren functioneren van de onderneming. Voldoende basis om als ondernemingsraad en raad van commissarissen met elkaar in gesprek te gaan en elkaars visies en standpunten daarop te delen en zo elkaar in die gezamenlijk taak te ondersteunen. Toch gebeurt dat gebrekkig en zien partijen de wederzijds toegevoegde waarde van een goed contact onvoldoende. Daarnaast heeft de ondernemingsraad een medeverantwoordelijkheid in zijn wettelijk voordrachtsrecht en invloed op de kwaliteit van dat toezicht. Waarom is het dat ondernemingsraden daar niet altijd gebruik van maken?

De afstand tot de raad van commissarissen wordt vaak als te groot ervaren. Vooroordelen beïnvloeden daarin de beeldvorming. Onbekend maakt onbemind. De commissaris zou door zich letterlijk voor de werknemers en zijn vertegenwoordiging meer zichtbaar maken door zelf de werkvloer op te gaan. Naar de ondernemingsraad toe door actief deel te nemen aan de overlegvergaderingen van de ondernemingsraad met zijn bestuurder. De commissarissen kunnen dan hun expertise tonen en het interesse van de ondernemingsraad wekken om bij hen raad en advies in te winnen. Het toezicht van zo dichtbij kan voor de bestuurder soms bedreigend overkomen en voor spanning zorgen. Een goede relatie tussen ondernemingsraad en raad van commissarissen kan de bestuurder echter ook helpen bij bijvoorbeeld een conflict met de ondernemingsraad. De raad van commissarissen kan dan optreden als onafhankelijk bemiddelaar vanuit een gedeeld vertrouwen en met kennis van de interne verhoudingen.

De commissaris moet geen vreemde zijn voor de ondernemingsraad, maar de voordrachtscommissaris ook niet vervreemden van zijn commissarissenraad door zich als spreekbuis van de ondernemingsraad te laten gebruiken. Dat past ook niet meer in deze tijd. De (voordrachts)commissaris heeft een rol als onafhankelijk deskundige. Voor zowel de commissarissen als de ondernemingsraad is het moeilijk de interne besluitvormingsprocessen over en weer te volgen. Daardoor is het voor een ondernemingsraad onduidelijk of en hoe zijn zienswijze en de medewerkersbelangen in de commissarissen vergadering aan de orde komt. Een stap dichterbij om er zeker van te zijn dat met de personeelsbelangen rekening wordt gehouden, is om als ondernemingsraad gebruik te maken van het recht om betrokken te zijn bij het profiel van de raad van commissarissen en dat te vervolgen in een voordracht.

De voorzitter van de beide raden, ondernemingsraad en raad van commissarissen, hebben een vergelijkbare rol met een beperkte bevoegdheid en zeggenschap. Beide zijn feitelijk slechts procesbegeleiders en woordvoerders en kunnen alleen het overeengekomene verwoorden. Als het contact tussen ondernemingsraad en raad van commissarissen alleen bestaat uit een contact tussen de voorzitters wordt dit vaak door de ondernemingsraad als te formalistisch ervaren. Bij de ondernemingsraden is er sterk de behoefte aan informeler en breder contact, om in een open dialoog, in vertrouwen, meningen te toetsen en te vormen. Voor de commissarissen worden in dergelijke gesprekken achtergronden en andere opvattingen beter zichtbaar. Het is daarom goed zulke contacten mogelijk te maken, door deelname van commissarissen aan vergaderingen van de ondernemingsraad of door gezamenlijke activiteiten zoals werkbezoeken.

De besluitvormingsprocessen binnen de raad van commissarissen worden vaak als een black box ervaren; onttrokken aan het zicht van de ondernemingsraad. Veelal gaan ondernemingsraden vrijer om met het verstrekken van informatie vanuit in ondernemingsraadland gebruikelijk brugfunctie in het halen en brengen van informatie. Daar zou vanuit de raad van commissarissen aan gespiegeld kunnen worden door meer balans in het halen en brengen van informatie te brengen.

De rol en functioneren van zijn voordrachtscommissaris binnen de raad van commissarissen is voor een ondernemingsraad vaak duister. Aan het einde van de zittingstermijn komt echter onherroepelijk de vraag van wel of niet herbenoemen. De uit de Corporate Governance Code verplichte zelfevaluatie van de raad van commissarissen zou een opening kunnen bieden. Het delen van de belangrijkste conclusies en actiepunten uit de evaluatie kan daarbij als gespreksbasis met ondernemingsraad dienen. Maar waarom ook niet input op de evaluatie vragen aan de ondernemingsraad als vertegenwoordiger van de stakeholder 'werknemers'? Ondernemingsraden worstelen vaak zelf ook met het evalueren van hun eigen functioneren. De wijze waarop de commissarissen zich zelf evalueren zou als voorbeeld kunnen dienen en waarom dan ook niet de raad van commissarissen gevraagd voor input op die ondernemingsraadevaluatie?

Kortom voor zowel de ondernemingsraad als de raad van commissarissen kan een goede onderlinge dialoog in respect voor elkaars rollen vruchten af werpen in het vervullen van hun taak.¹

¹ Dank is verschuldigd aan Steven ten Have (TEN HAVE Change Management) en Erik van Wijk (Van Wijk Advies voor Bestuur en Toezicht) voor hun kritisch meelesen en suggesties voor dit White paper.

Inleiding

De meeste ondernemingen worden geleid door een Bestuur. Toezicht op het beleid wordt uitgevoerd door de raad van commissarissen en ook door de ondernemingsraad. De focus van beide organen is eigenlijk niet zo heel verschillend. De commissarissen zien toe op het gevoerde beleid en de algemene zaken van de onderneming. De ondernemingsraad ziet ook toe op de continuïteit van de onderneming, daarbij rekening houdende met de werknemersbelangen. Beide organen weten maar al te goed dat een goed afgewogen beleid rekening houdt met de belangen van alle stakeholders die met de onderneming te maken hebben. Wat maakt dat de twee organen dan toch zo verschillend in de wereld staan en wat beweegt deze twee toezichthouders om zo weinig met elkaar samen te werken en elkaar niet te versterken?

Er zijn wel aanzetten gegeven over waar de belangen van deze twee soorten toezichthouders aan elkaar parallel lopen en waar niet, maar belangrijker is hoe met elkaar in gesprek te raken over de belangrijke strategische besluiten van de onderneming. In dit white paper worden geen kant en klare oplossingen geboden, dit paper is bedoeld ter inspiratie en als eerste aanzet tot verdere verkenning en beeldvorming, een dialoog tussen belangstellenden en belanghebbenden voor een betere governance van ondernemingen.

Mogelijke barrières en vooroordelen en hoe deze af te bouwen?

Een BV of NV die voldoet aan de wettelijk criteria² benoemd in de Structuurwet kent bij wet en dus welhaast bij definitie naast een ondernemingsraad ook een raad van commissarissen. De ondernemingsraad is ingesteld in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen³.

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de ondernemingen die daaraan verbonden zijn. Hij staat het bestuur met raad ter zijde⁴. Daarmee lijkt in de wettelijke taakbenoeming, de adviserende toezicht houdende rol, tussen raad van commissarissen en de ondernemingsraad op z'n minst een overlap te zitten. Met voldoende raakvlakken die tot een goed gesprek zouden kunnen uitnodigen. Dat wordt nog eens versterkt doordat de ondernemingsraad bij wet een aanbevelingsrecht voor de voordracht van maximaal een derde van het aantal commissarissen toegekend is⁵ en met de raad van commissarissen overleg voert over diens profielsechs waarin o.a. omvang, samenstelling, activiteiten en deskundigheid aan de orde komen⁶.



Nederland wordt geroemd om het poldermodel en de diep verankerde overlegcultuur. Daarin past het stakeholdermodel waarbij het bestuur en de raad van commissarissen verantwoordelijk zijn voor een belangenafweging van alle bij de onderneming belanghebbenden ten behoeve van de continuïteit en een lange termijn waardecreatie⁷. Dit is ook de basis van de Corporate Governance Code⁸. De code bevat principes en concrete bepalingen die de bij een onderneming betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (zoals aandeelhouders) tegenover elkaar in acht (zouden) moeten nemen. Naast de aandeelhouders wordt algemeen erkend dat ook de werknemers stakeholders in een onderneming zijn. Een afstemming van de toezichthouder met de gekozen vertegenwoordiging van de werknemers, zoals de ondernemingsraad, lijkt dan voor de hand te liggen. Zeker als dezelfde alom geaccepteerde code

² Het structuurregime geldt verplicht voor grote vennootschappen die drie jaar onafgebroken bij het handelsregister ingeschreven staan en voldoen aan de structuurcriteria: (1) het geplaatste kapitaal samen met de reserves bedraagt ten minste € 16 miljoen; (2) er is een ondernemingsraad ingesteld; (3) bij de vennootschap (inclusief dochtermaatschappijen) zijn ten minste honderd werknemers in Nederland werkzaam.

³ Wet op ondernemingsraden (WOR) artikel 2.

⁴ Burgerlijk Wetboek (BW) art. 2.140.

⁵ BW art. 2:158 lid 6 en 2:268 lid 6.

⁶ BW art. 2:158 lid 3.

⁷ Daarom lijkt een two tier systeem ook beter aan te sluiten bij de Nederlandse overlegcultuur dan een one tier systematiek.

⁸ http://www.commissiecorporategovernance.nl/page/downloads/Dec_2008_Code_NL.pdf

voorschrijft dat de raad van commissarissen in zijn reglement een passage opneemt ten behoeve van de omgang met de ondernemingsraad⁹.

Bij grote strategische beslissingen kunnen de toezichthoudende commissarissen een belangrijke rol spelen. Zij horen ervoor te zorgen dat de organisatie behoorlijk bestuurd wordt. Daarnaast moet de raad van commissarissen ingrijpen als er zaken dreigen mis te gaan. Kortom de kwaliteit van het toezicht is buitengewoon belangrijk in het belang van de onderneming. Daartoe behoren specifieke deskundigheden. Gelet op het recht van aanbeveling van de ondernemingsraad ligt hier een stevige verantwoordelijkheid voor de medezeggenschap.

Taakopdracht, voordrachtsrecht, structuurregime en naleving van het in de Corporate Governance Code verankerde stakeholdermodel zouden dus tot een levendig contact tussen raad van commissarissen en ondernemingsraad moeten uitnodigen. Toch ziet de werkelijkheid er anders uit. Niet alleen blijkt uit onderzoek¹⁰ uitgevoerd in 2009 in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken dat slechts 29% van de ondernemingsraden gebruik maakt van zijn voordrachtsrecht¹¹, maar ook de commissarissen vinden de dialoog met de stakeholders lastig. In het Nationaal Commissarissenonderzoek geven de bevraagde commissarissen zich daarvoor net een voldoende¹².

De volgende vragen ontstaan:

- *Wat bemoeilijkt, ondanks de ruimte die wet en regelgeving daartoe biedt, het contact tussen de ondernemingsraad en de raad van commissarissen?*
- *Zien ondernemingsraden geen toegevoegde waarde in het doen van een voordracht of in een dialoog met de raad van commissarissen? Zijn er hindernissen? Is de afstand tussen de twee colleges te groot om te overbruggen?*
- *Waarom stimuleert een raad van commissarissen een ondernemingsraad niet tot gebruik van het voordrachtsrecht en dringt zij niet aan op een gesprek?*
- *Welke toegevoegde waarde kan een goede dialoog hebben voor commissarissen en voor de ondernemingsraad?*

Deze notitie heeft niet de pretentie daarop een antwoord te geven, maar behandelt een aantal mogelijke barrières en knelpunten die een open dialoog tussen ondernemingsraad en raad van commissarissen in de weg staan.

De onzichtbare (gehouden) toezichthouder

Er bestaan over en weer beelden van commissarissen en ondernemingsraadleden. Niet zelden karikuraal en gepolariseerd vormgegeven. Van de grijze, zelfgenoegzaam achterover leunende, zich alles veroorloovende, sigaarpaffende commissaris tot een ongenueanceerde en niet vatbaar voor de realiteit voor de poort 'actie!' schreeuwende wilde rooie rakker. Onbekend maakt onbemind en houdt dergelijke vooroordelen stevig in het zadel. Van een commissaris wordt een actieve opstelling verwacht en een eigen verantwoordelijkheid om informatie in te winnen, om niet alleen afhankelijk te zijn van de van het bestuur gekregen informatie. Te rade gaan bij de gekozen vertegenwoordiging van de werknemers is misschien geen slecht idee in het kader van een eigen meningsvorming. De ondernemingsraad benaderen om zijn zienswijze te vernemen over een misschien beursgevoelig voornemen zoals een fusie of overname is in feite een stuk eenvoudiger te arrangeren dan eenzelfde gesprek met een groep activistische aandeelhouders. Bekende voorbeelden



zijn die van Hoogovens IJmuiden en Abott Weesp of het voormalig Organon in Oss van Merck, waarin raad van commissarissen en ondernemingsraad elkaar op de inhoud wisten te versterken en in goed overleg gezamenlijk optrokken. Als een commissaris zich nu en dan ook zelf op de werkvloer begeeft

⁹ Corporate Governance Code III.1.1 en III.4.1 waarin ook nog staat dat de voorzitter van de raad van commissarissen erop toe ziet dat contacten met de ondernemingsraad naar behoren verlopen.

¹⁰ 'Gebruik, niet gebruik of onderbenutting' Beurden, van Es, Goodijk.

¹¹ Positieve uitzondering vormen de multinationale ondernemingsraden bijeen in de stichting MNO waar 80% gebruik maakt van het aanbevelingsrecht onderzoek "OR als strategisch partner voor duurzame waardegroei" januari 2012.

¹² Het Nationaal Commissarissenonderzoek 2011 van de Bos en Lückeraath-Rovers.

om zich direct te informeren over de dagelijkse gang van zaken, en niet in een geformaliseerde vorm van een werkbezoek, is dat misschien een eyeopener of zelfs de benodigde ijsbreker. Het maakt de commissaris letterlijk benaderbaar en dat zal niet alleen de werknemers¹³, maar ook de ondernemingsraad aanspreken.

Natuurlijk is de kans groot dat er aan tafel van de raad van commissarissen en aan de ondernemingsraadtafel een andere taal gesproken wordt, maar dat wil nog niet zeggen dat een gesprek niet gevoerd kan worden. Beter dan elkaar te ontlopen is het om een taal te leren spreken of op zijn minst verstaan of te zorgen voor een tolk of een gemeenschappelijke 'derde taal'.



Elkaar ontlopen helpt dus zeker niet, tegenover elkaar gaan zitten en het er maar ergens over hebben is misschien niet de juiste eerste stap. Een goede manier om op een meer natuurlijke manier vertrouwd te raken met elkaars kennis en kunde kan worden gevonden door als raad van commissarissen deel te nemen aan de bespreking in de ondernemingsraad van de algemene gang van zaken¹⁴ of aan de bespreking van een voorgenomen besluit waarover de ondernemingsraad zal adviseren¹⁵. Bij sommige

ondernemingsraden neemt zelfs aan elke overlegvergadering een commissarisafvaardiging deel, waarbij de commissaris actief in de discussie participeert. Is een positieve nieuwsgierigheid eenmaal gewekt, dan zou een volgende stap voor de ondernemingsraad kunnen zijn om de commissarissen uit te nodigen voor het bijwonen van een vergadering zonder aanwezigheid van de bestuurder. Bijvoorbeeld om gebruik te maken van hun deskundigheid voor het geven van advies of inlichtingen op een bepaald onderwerp¹⁶. Elke commissaris bezit immers een bij het ondernemings- en commissarissenprofiel passende deskundigheid.

Het kan echter ook zijn dat de bestuurder de commissarissen liever op afstand houdt van zijn werknemers en werknemersvertegenwoordiging. Een commissaris op de werkvloer of als deelnemer aan de overlegvergadering van de ondernemingsraad kan voor hem bedreigend zijn. Is deze bedreiging echter wel zo reëel, of kan de bestuurder juist baat hebben bij een goede samenwerking van toezichthoudende commissarissen met ondernemingsraadsleden?

Van dichterbij het functioneren van de bestuurder meemaken in de omgang met zijn werknemersvertegenwoordiging kan de commissaris niet. Een rol speelt zeker ook mee dat het de raad van commissarissen is die via de remuneratiecommissie de bestuurdersbeloningen vaststelt. De raad van commissarissen heeft zelfs de bevoegdheid de bestuurder te allen tijde te schorsen¹⁷. Een bestuurder kan zich dus behoorlijk op de vingers gekeken voelen en daarom contact tussen ondernemingsraad en raad van commissarissen afhouden. Het vraagt dus van een ondernemingsraad enige diplomatie als hij hier van gebruik maakt, al zijn de onderlinge verstandhoudingen tussen ondernemingsraad en bestuurder en tussen bestuurder en raad van commissarissen daarin net zo bepalend.

Juist als de verstandhouding tussen ondernemingsraad en bestuurder onder druk staat en er sprake is van een conflict kan de raad van commissarissen een bemiddelende rol spelen. De raad van commissarissen is daarvoor een geschikte partij, zeker als een voordrachtcommissaris die rol op zich wil nemen. De voordrachtscommissaris kent de taal van beide partijen en heeft veelal het vertrouwen van bestuurder en ondernemingsraad. Daarnaast heeft een commissaris kennis van de specifieke bedrijfsverhoudingen en –processen en heeft een onafhankelijke positie. In het bijzonder de voordrachtcommissaris kan als een bemiddelaar optreden voor de situatie verder verzuurd het

¹³ Het directe contact tussen werknemers en de raad van commissarissen kan ook op een ander terrein een positief effect hebben. In veel klokkenluidersregelingen staat een procedure beschreven voor het melden van financiële of economische misstanden. Vaak is de raad van commissarissen vanwege zijn onafhankelijke positionering daarin de hoogste beroepsinstantie. De evaluatie van de klokkenluidersregeling is conform Corporate Governance Code (II.1.6) ook een onderwerp voor de ondernemingsraad waarin deze de toegankelijkheid en laagdrempeligheid aan de orde kan brengen.

¹⁴ WOR, art. 24

¹⁵ WOR, art. 25

¹⁶ WOR, art. 16 lid 1

¹⁷ BW art. 2.147

gesprek tussen de conflictpartijen kunnen faciliteren. Veel van de bij de Stichting MNO aan gesloten ondernemingsraden hebben hier al eens met succes gebruik van gemaakt. Met het inschakelen van een voordrachtcommissaris kan worden voorkomen dat het conflict escaleert en ongewenst naar buiten gebracht wordt doordat externe hulp gezocht moet worden of zelfs de gang naar de rechter gemaakt wordt. Dit onderschrijft dat het óók in belang van de bestuurder kan zijn dat er goede contacten tussen ondernemingsraad en raad van commissarissen bestaan en de raad van commissarissen in de gelegenheid gesteld wordt om de interacties tussen bestuurder en ondernemingsraad van dichtbij waar te nemen.

De commissaris als vooruitgeschoven post

De ondernemingsraad die de voordrachtcommissaris naar voren schuift als hoeder van het werknemersbelang en als vooruitgeschoven post van zijn opvattingen, bewijst zich zelf geen goede dienst, los van het feit of een commissaris zich daarvoor nog zal lenen. De tijden zijn veranderd. Niet alleen is de maatschappelijke druk op toezichthouders vergroot, maar ook de taken van de commissaris zijn de afgelopen tijd fors uitgebreid door wet- en regelgeving (getuige de aanpassingen BW en Corporate Governance Code). Commissarissen kunnen als zij hun toezichthoudende taak niet naar behoren uitoefenen persoonlijk aansprakelijk gesteld worden voor dat verzuim. Aan het commissariaat zitten dus persoonlijke risico's verbonden; een commissariaat enkel toevoegen om een mooi portfolio op te bouwen en te denken daarmee een inspanningsloze inkomstenbron te creëren is een riskante gedachte geworden en past niet meer in dit tijdsbeeld.

Het behartigen van een deelbelang als dat van de werknemers strookt ook niet met de rol van de commissaris als 'integere, onafhankelijke deskundige'. De Corporate Governance Code stelt: 'De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren'¹⁸. In feite geldt het onafhankelijkheidsbeginsel 'zonder last van ruggespraak'¹⁹ ook voor de ondernemingsraadleden, maar dat betekent niet dat zij in hun besluitvorming geen rekening hoeven te houden met de belangen van de werknemers. Bij de OR verkiezingen zal daar zeker rekening gehouden worden. Ook van een voordrachtscommissaris mag verwacht worden dat hij zorg draagt dat de werknemersbelangen in de raad van commissarissenvergadering aan de orde komen en worden meegewogen in de besluitvorming. Anders is dat een goede reden om hem niet nog een keer voor te dragen. Een voordrachtscommissaris die echter alleen de werknemersbelangen naar voren zou brengen zal snel een vreemde eend in de bijt worden en zijn invloed op de besluitvormingsprocessen verliezen²⁰ en daarmee zijn taak niet naar behoren vervullen. Het is immers de taak van de commissaris de overwegingen in zijn aandachtsgebied te passen en af te wegen in die van het totale beleid. Dat verschilt niet van de rol van het ondernemingsraadslid, die ook de belangen van de medewerkers moet afwegen tegen de continuïteit van het bedrijf, hoe moeilijk dat soms ook is.

Het dilemma van een goede afweging van verschillende belangen van de verschillende stakeholders geldt voor iedere commissaris. Een constant kritische blik is een absoluut vereiste.

De verwachting dat de aanbevolen persoon ongeschikt zal zijn voor de vervulling van zijn taak en dat bij een benoeming de raad van commissarissen niet naar behoren zal zijn samengesteld, is een legitieme reden om bezwaar aan te tekenen tegen de voordracht kandidaat van de ondernemingsraad²¹. Het is niet toevallig dat de vooroordelen tegen de kandidaat van ondernemingsraad dan ook vaak in het verlengde daarvan liggen. Omdat te voorkomen is het belangrijk dat de ondernemingsraad gebruik maakt van zijn recht om over de profielschets van de raad van commissarissen geraadpleegd te worden. Dat profiel van de raad van commissarissen vormt de basis voor de afzonderlijke commissarisprofielen en is daarmee basis voor het zoeken naar een geschikte kandidaat dat leidt naar het startpunt van de benoemingsprocedure. In de profielschets

¹⁸ Corporate Governance Code (III.2)

¹⁹ Zonder ruggespraak betekent dat men het recht heeft een besluit te nemen zonder bindend mandaat, zonder daarover eerst met iemand uit de achterban overleg te plegen.

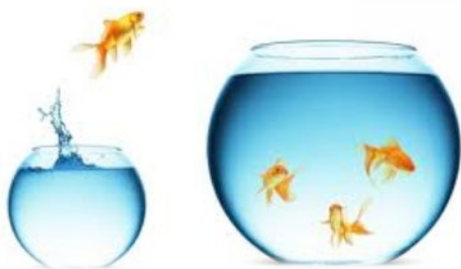
²⁰ Daarbij kan slechts een derde van de commissarissen met versterkt voordrachtsrecht door de ondernemingsraad voorgedragen worden. Dat is een minderheidspositie! BW art. 2.158.6.

²¹ BW 2.158.5 en 2.268.5

komen conform de wet²² omvang en samenstelling van de raad van commissarissen aan de orde, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Het is echter niet duidelijk omschreven in de wetgeving hoe dat plaats moet vinden. Dat geeft ruimte voor invulling, maar helaas ook de ruimte om er weinig mee te doen. Toch zijn er veel ondernemingsraden die daar op een constructieve manier vorm en inhoud aan geven. Het is een ideaal moment voor de ondernemingsraad om met de raad van commissarissen van gedachten te wisselen over de strategische ontwikkelingen en toekomstplannen van de onderneming. In een onderzoek²³ van de Stichting MNO onder zijn deelnemers wordt dit nog eens onderstreept. De ondernemingsraden binnen MNO-verband maken veelvuldig gebruik van de contacten met de raad van commissarissen om een eigen visie op de strategie van de onderneming te kunnen formuleren.

De voorzitter als contactcentrale

In de driehoek raad van bestuur, raad van commissarissen en ondernemingsraad spelen de voorzitters een bijzondere rol. Al kan een verstandige en volop geaccepteerde voorzitter een raad tot grote hoogte tillen, toch moet deze rol ook weer niet worden overschat. De voorzitter van de raad



van commissarissen heeft een met de voorzitter van de ondernemingsraad vergelijkbare beperkte bevoegdheid en zeggenschap. Heel anders dan bijvoorbeeld de voorzitter van de raad van bestuur, die ook een hiërarchische positie heeft ten opzichte van zijn medebestuurders. Voorzitter ondernemingsraad en voorzitter raad van commissarissen zijn beide feitelijk slechts procesbegeleiders en woordvoerders. Een woordvoerder zal niet altijd de volle breedte van de levende opvattingen kunnen verwoorden, maar

alleen het overeengekomene. Niemand heeft het graag over de lastigere situaties en de onderlinge meningsverschillen. Wil de raad van commissarissen weten wat er speelt in de ondernemingsraad, dan zal hij meerdere contacten moeten leggen en zal ook de ondernemingsraad zich niet moeten beperken tot het contact met alleen de voorzitter van de raad van commissarissen.

De Corporate Governance Code benoemt ook het contact met de ondernemingsraad²⁴ en geeft de voorzitter van de raad van commissarissen daarin een bijzondere rol en taak. Dit wordt veelal vertaald in een geformaliseerd regelmatig contact, waarin de voorzitter van de raad van commissarissen met de voorzitter van de ondernemingsraad de lopende zaken doorneemt. Beide voorzitters zullen in een dergelijk formeel contact geneigd zijn 'de grootste gemene deler' te melden, als de voorzitter van de raad van commissarissen al een mening wenst te delen. Om niet in het vaarwater van de bestuurder te komen zal de voorzitter van de raad van commissarissen zich veelal van duidelijke uitspraken onthouden. Dat kan als erg teleurstellend worden ervaren door ondernemingsraden.

Wat er werkelijk leeft in beide raden wordt daardoor zeker niet helderder. De commissaris heeft in deze tijd, die roept om transparantie, als toezichthouder een externe rol die om meer openheid vraagt. Hij moet openstaan voor de buitenwereld en durven de ivoren toren te verlaten. Hij moet contacten onderhouden met de werknemers in de onderneming, met aandeelhouders en met andere stakeholders. Zeker de voorzitter van de raad van commissarissen zal vanuit zijn rol ook ambassadeur voor de onderneming moeten zijn en naar buiten verantwoording moeten willen afleggen.

Het formele contact kan als een door de code afgedwongen formaliteit worden opgevat. Ondernemingsraadleden hechten daarentegen veel waarde aan informele contacten met de commissarissen waarin zij zonder de beladenheid van het formuleren van een politiek correct meerderheidsstandpunt met elkaar van gedachten kunnen wisselen. Een open dialoog, in

²² BW 2. 158.3

²³ "OR als strategisch partner voor duurzame waardegroei" MNO 2012

²⁴ Corporate Governance Code III.1.1 en III.4.1.

vertrouwen, vormt meningen en draagt meer bij dan het uitwisselen van enkel standpunten. Daarom is het goed om diverse contactmomenten te creëren. Dat kan door deelname van de verschillende commissarissen aan de overlegvergaderingen met de ondernemingsraad of door open te staan voor uitnodigingen om als deskundige geraadpleegd te worden in interne afstemmingsvergaderingen. Al is het maar om in de vergaderpauzes de mogelijkheid te geven aan de individuele ondernemingsraadsleden voor dat informele contact. Maar ook werkbezoeken met ondernemingsraadsleden op hun eigen werkplek of afdeling of gezamenlijke workshops zijn opties om belangwekkende gesprekken te voeren. De ondernemingsraad krijgt mogelijk meer inzicht in strategie en lange termijn visie van het bedrijf, van een onafhankelijk betrokkene. De raad van commissarissen heeft contact met de gekozen vertegenwoordiger van de stakeholder personeel en hoort wat er leeft op de werkvloer en hoe de interne bedrijfsprocessen verlopen.

Raad van commissarissen als black box

Het halen en brengen van informatie is één van de sleutelrollen van een ondernemingsraad waarin de brugfunctie tussen werkvloer en management wordt vervuld. Eén daarvan is: ophalen wat er leeft bij de achterban, terugleggen wat er na de inbreng is besloten. Er moet sprake zijn van een juiste balans; alleen halen zonder brengen zal op den duur de onderlinge relatie onder druk zetten en het vertrouwen schaden.

Ondernemingsraden onderhouden vooral met hun voordrachtscommissarissen vaak goede contacten. Vandaar ook de regelmatig gebruikte geuzetitel 'vertrouwenscommissaris'. De basis voor dat goede contact wordt gelegd in de benadering voor de voordracht. De eerste connectie met het bedrijf voor de voordrachtscommissaris is veelal die met de ondernemingsraad. Maar ook de 'vertrouwenscommissaris' komt vaak meer informatie halen dan brengen. Dikwijls met als reden dat het contact met de ondernemingsraad via voorzitter van de raad van commissarissen verloopt (zie hierboven). Wat er met de opgehaalde informatie wordt gedaan is onduidelijk. Waar de agenda van de overlegvergadering met de ondernemingsraad openbaar is, is de agenda van de raad van commissarissen veelal onbekend. Hoe weet de ondernemingsraad dat zijn werknemersbelang op de juiste manier is verwoord en in het commissarissen overleg aan de orde is gebracht en meegewogen? Als de ondernemingsraad een commissaris kan uitnodigen voor het bijwonen van zijn vergaderingen om van zijn expertise gebruik te maken, waarom zou de raad van commissarissen dan niet een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad vanwege diens deskundigheid op een bepaald onderwerp kunnen uitnodigen?



De zelfevaluatie²⁵ van de raad van commissarissen is een verplicht onderdeel van de Corporate Governance Code. Op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden dient te worden gedeeld. Uit onderzoek door de Stichting MNO onder zijn deelnemende ondernemingsraden blijkt dat maar weinig ondernemingsraden hiervan kennis hebben of kennis nemen²⁶. Op zich is dit wel begrijpelijk. Het is een evaluatie van het intern functioneren, maar toch zou ook de ondernemingsraad graag willen weten hoe zijn voordrachtscommissaris binnen de raad van commissarissen zijn taak vervuld. Aan het einde van de zittingstermijn komt namelijk onherroepelijk de vraag van wel of niet herbenoemen. Daarom zou het lichten van een tipje van de sluier rond de belangrijkste conclusies en actiepunten al afdoende kunnen zijn, geheel in de geest van de in de Corporate Governance Code nagestreefde transparantie en het gewenste afleggen van verantwoording. Input van de ondernemingsraad bij de evaluatie zou deze kunnen ondersteunen. Hoe ervaart de ondernemingsraad als vertegenwoordiger van de stakeholder 'werknemers' de contacten met de raad van commissarissen? Wat zien zij als aandachtspunten²⁷? Waar heeft het

²⁵ Corporate Governance Code III.1.7

²⁶ "OR als strategisch partner voor duurzame waardegroei" MNO 2012

²⁷ Dit is ook een van de aanbevelingen in het 'Het Nationaal Commissarissenonderzoek 2011' van de Bos en Lückerrath-Rovers en uit "OR als strategisch partner voor duurzame waardegroei" MNO 2012.

commissarissenprofiel aanpassingen? Opnieuw zou dit een uitgangspunt kunnen zijn voor een constructieve aanpak.

Bovendien zou de ondernemingsraad een voorbeeld kunnen nemen aan de wijze waarop de commissarissen zich zelf evalueren. OR-werk is ook werk. Ondernemingsraden worstelen vaak met de vraag hoe hun werkzaamheden goed te beoordelen. De raad van commissarissen zou b.v. gevraagd kunnen worden input aan de ondernemingsraad te leveren hoe zij de ondernemingsraad als vertegenwoordiger van de werknemers zien en wat zij mogelijk als aandachtspunten zien. Elkaar input vragen en geven op het functioneren, biedt de mogelijkheid om uitleg te geven over de eigen manier van werken en waarom dingen



lopen zoals ze lopen. Ze dragen daarmee bij aan meer begrip en transparantie, wat voor zowel ondernemingsraad en raad van commissarissen van belang.

Tot slot

Zoals aangegeven heeft deze notitie niet de pretentie antwoord te geven op de vraag wat het contact tussen de ondernemingsraad en de raad van commissarissen bemoeilijkt, maar geeft mogelijk wel voldoende aanleiding tot discussie. Misschien dat er links of rechts nog een goede tip staat. Belangrijkste is dat ondernemingsraad en de raad van commissarissen beide herkennen dat een goede constructieve onderlinge dialoog het uitvoeren van hun onderscheiden en toch ook deels overlappende toezichthoudende taak kan ondersteunen. Een goede eerste opstap is gebruik te maken van het wettelijke voordrachtsrecht²⁸. Dat opent, als die nog niet plaatsvond, zeker het gesprek.

²⁸ Een goede ondersteuning voor ondernemingsraden rond de voordracht van commissarissen is de uitgave *Invloed op Toezicht* van het Nationaal register uitgegeven november, 2011 auteurs: Jan Ekke Wigboldus, Hans van Gijzen, Erik van Wijk.

Vragen en dilemma's:

Voor de ondernemingsraad

- *Hoe de ondernemingsraad van het belang, de toegevoegde waarde van een goed contact met de raad van commissarissen overtuigen?*
 - *Wat zijn de barrières en hoe deze te overbruggen?*
 - *Hoe gebruikmaken van het voordrachtsrecht en de eerste stappen maken?*
- *Welke informatie wil de ondernemingsraad met de raad van commissarissen delen?*
- *Welke informatie wil de ondernemingsraad van de raad van commissarissen?*
 - *Wat zijn de verwachtingen over een dergelijke uitwisseling?*
 - *Wordt bevestiging gezocht? Een sparringpartner? Een andere kijk?*
 - *Hoe als ondernemingsraad contact en informatiedeling met de raad van commissarissen vormgeven:*
 - *Formaliseren:*
 - *Plannen, 'protocoliseren,' afrapporteren en door en aan wie?*
 - *Informeel:*
 - *Vertrouwelijk en vrijblijvend houden? Inhoud blijft tussen de gesprekspartners?*
 - *Een combinatie van formeel en informeel?*
 - *Hoe contact onderhouden zonder de relatie met de bestuurder negatief te beïnvloeden?;*
 - *Commissarissen wel of niet uitnodigen in de overlegvergaderingen met de bestuurder?*
 - *Commissarissen wel of niet uitnodigen in vergaderingen van de ondernemingsraad zonder aanwezigheid van de bestuurder?*
 - *Wie onderhoudt het contact met de raad van commissarissen:*
 - *Alleen via de voorzitter van de raad van commissarissen?*
 - *Alleen via de voordrachtscommissaris?*
 - *Als collectief/gezamenlijk?*

Voor de raad van commissarissen

- *Hoe de raad van commissarissen van het belang van een goed contact met de ondernemingsraad overtuigen?*
 - *Wat zijn de barrières en hoe deze te overbruggen?*
 - *Hoe de ondernemingsraad stimuleren gebruik te maken van voordrachtsrecht?*
- *Welke informatie wil de raad van commissarissen met de ondernemingsraad delen?*
- *Welke informatie wil de raad van commissarissen van de ondernemingsraad?*
 - *Wat zijn de wederzijdse verwachtingen over een dergelijke uitwisseling?*
 - *Wordt bevestiging gezocht? Een sparringpartner? Een andere kijk?*
 - *Hoe als de raad van commissarissen contact en informatiedeling met de ondernemingsraad vormgeven:*
 - *Formaliseren:*
 - *Plannen, 'protocoliseren,' afrapporteren en door en aan wie?*
 - *Informeel:*
 - *Vertrouwelijk en vrijblijvend houden? Inhoud blijft tussen de gesprekspartners?*
 - *Een combinatie van beide formeel en informeel?*
 - *Hoe contact onderhouden zonder de bestuurder voor de voeten te lopen?*
 - *Als commissaris wel of niet deelnemen aan de overlegvergaderingen van de ondernemingsraad met de bestuurder?*
 - *Als commissaris wel of niet deelnemen in vergaderingen van de ondernemingsraad zonder aanwezigheid van de bestuurder?*
 - *Wie onderhoudt het contact met de ondernemingsraad?*
 - *Alleen via de voorzitter van ondernemingsraad?*
 - *Alleen via de voordrachtscommissaris?*
 - *Als collectief/gezamenlijk?*
 - *Hoe contact houden zonder de onafhankelijkheid te verliezen?*