



Stichting Multi Nationale  
Ondernemingsradenoverleg

# **De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Eindrapport onderzoek

2 februari 2011



*Dit onderzoeksrapport beschrijft de resultaten van het onderzoek “De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen”. Het onderzoek is uitgevoerd door het Center for Sustainability van de Nyenrode Business Universiteit in opdracht van de Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg (MNO). De stuurgroep bestond uit afgevaardigden van het MNO-bestuur, de OR KLM en de OR NS. Het onderzoek is uitgevoerd tussen mei 2010 en januari 2011.*

Opdrachtgever: Stichting MNO

Stuurgroep: Ruud Beumer, Ton Tang, Mathi Bouts, Sietse Brouwer

Onderzoekers: Tineke Lambooy, Irene Jonkers, Ard Hordijk (Nyenrode, Center for Sustainability)

Auteurs Modelcode en eindrapport onderzoek: Tineke Lambooy en Irene Jonkers

Breukelen, 2 februari 2011

# Inhoud

Lijst met afkortingen .....	4
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Onderzoeksopzet .....	6
1.3 Onderzoeksaanpak.....	7
1.4 Leeswijzer .....	8
2. MVO en medezeggenschap – de theorie .....	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Aanknopingspunten bij de geldende wettelijke kaders .....	9
2.3 Mogelijke rollen van de OR .....	13
2.4 Medezeggenschap in de toekomst .....	15
3. MVO en medezeggenschap – de praktijk.....	16
3.1 Inleiding.....	16
3.2 Uitkomsten van de enquête .....	16
3.3 Best practices op basis van de interviews .....	17
3.4 Algemene geleerde lessen op basis van de interviews .....	21
3.5 De Modelcode .....	22
4. Medezeggenschap MVO Modelcode .....	24
4.1 Inleiding.....	24
4.2 Inhoud en uitgangspunten .....	24
4.3 Vormgeving van de Modelcode .....	25
4.4 De Modelcode in de praktijk .....	26
4.5 Verdere externe verankering .....	27
5. Conclusie .....	29
Gebruikte bronnen.....	31
Bijlage 1 - Medezeggenschap MVO Modelcode.....	32
Bijlage 2 - Lijst met geïnterviewden .....	44
Bijlage 3 - Schriftelijke enquête MNO-leden.....	45
Bijlage 4 - Vragenlijsten voor interviews.....	49
Bijlage 5 - Discussievragen eerste concept Modelcode voor MNO-ledenvergadering .....	54
Bijlage 6 - Projectbeschrijving .....	56
Bijlage 7 - Overzicht van multinationals aangesloten bij MNO .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>



## Lijst met afkortingen

BW	Burgerlijk Wetboek
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COR	Centrale Ondernemingsraad
HRM	Human Resources Manager
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
MNO	Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NCP	Nationaal Contact Punt
OR	Ondernemingsraad
QSHE	Quality, Safety, Health & Environment
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
SER	Sociaal Economische Raad
WOR	Wet op Ondernemingsraden

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een belangrijk thema bij bedrijven en de overheid. Naar de mening van de Sociaal-Economische Raad (SER) omvat MVO mede de 'core business':

*In de kern bepalen twee elementen of met recht van maatschappelijk (verantwoord) ondernemen kan worden gesproken: (i) het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – Profit, People, Planet – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn; (ii) een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden. (...) Het vraagt van ondernemingen een vorm van corporate citizenship, waarbij ondernemingen uit zichzelf alle processen binnen de onderneming doordenken op hun externe en langetermijneffecten en vervolgens – individueel dan wel in sectorale, lokale of regionale verbanden – zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van het eigen handelen beperken en de (mogelijke) positieve externe effecten ruimte geven en versterken.<sup>1</sup>*

De visie dat MVO van strategisch belang is voor bedrijven wordt inmiddels breed gedragen. De Corporate Governance Code (de Code Frijns) noemt ook als taak van het bestuur en de commissarissen om beleid te formuleren op het gebied van MVO (zie hierna paragraaf 2.1). Verder geeft de Wet op Ondernemingsraden (WOR) aan de ondernemingsraad (OR) het mandaat om met de bestuurder in overleg te treden over zaken die in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen zijn. MVO-beleid hoort daarbij. Artikel 2 lid 1 WOR luidt immers:

*De ondernemer die een onderneming in stand houdt waarin in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn, is in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen verplicht om ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen een ondernemingsraad in te stellen en jegens deze raad de voorschriften, gesteld bij of krachtens deze wet, na te leven.*

De medezeggenschap heeft de bevoegdheid en de potentie om een belangrijke rol te spelen ten aanzien van het MVO-beleid. Hoewel de eerste ervaringen met betrokkenheid van de OR bij MVO zijn opgedaan, zijn medezeggenschapsorganen nog zoekende naar de invulling van hun rol. Er zijn nog veel vragen van inhoudelijke en organisatorische aard.

---

<sup>1</sup> SER (2000), *De winst van waarden*, p. 13 en verder.

Het gaat om vragen rondom definities en institutionalisering – zijnde de aanduiding van verantwoordelijkheden en de verankering in overlegstructuren. Hoewel de wettelijke kaders als de WOR en het Burgerlijk Wetboek (BW) aanknopingspunten bevatten voor een actieve rol van de medezeggenschap bij MVO, stellen veel ondernemingsraden zich nog afwachtend op. Echter, er zijn ook ondernemingsraden die een proactieve houding aannemen.

Medezeggenschaporganisaties, georganiseerd binnen de Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg (MNO) besloten in 2009 dat het belangrijk is om meer inzage te krijgen in de theoretische mogelijkheden, de praktijk en de wensen van de medezeggenschap ten aanzien van hun betrokkenheid bij de vormgeving en implementatie van MVO-beleid. Daarbij wordt het ook van belang geacht te bestuderen hoe de relatie van de medezeggenschap op dit thema zich ontwikkelt ten aanzien van andere belanghebbenden in de organisatie, zoals de Raad van Bestuur (RvB), Raad van Commissarissen (RvC) en diverse netwerken van medewerkers (zoals bijvoorbeeld de ‘young professionals’ of de vrouwen-netwerken). Contacten tussen de OR en dergelijke bedrijfsnetwerken kunnen wederzijds een positieve uitwerking hebben. Het potentieel van die contacten zou intensiever benut kunnen worden.

Begin 2010 is er een congres georganiseerd over de rol van medezeggenschap bij MVO.<sup>2</sup> Tijdens het congres bleek er veel interesse te bestaan bij vertegenwoordigers van de aangesloten ondernemingsraden om die rol breder op te pakken. Om de concrete mogelijkheden verder te exploreren is er besloten een onderzoek te starten naar dit thema. De resultaten van het betreffende onderzoek worden in dit eindrapport beschreven.

## **1.2 Onderzoeksopzet**

De doelstelling van het onderzoek was het in kaart brengen van de mogelijke rollen die de medezeggenschap kan spelen bij MVO. Daarvoor is het belangrijk inzicht te hebben in de rol die medezeggenschap nu speelt (het verzamelen van ‘best practices’) en welke rollen in de toekomst mogelijk en wenselijk zijn. In het verlengde hiervan is de vraag gesteld of een zogenaamde ‘Medezeggenschap MVO Modelcode’ een behulpzaam instrument zou kunnen zijn om de betrokkenheid van de medezeggenschap te stimuleren en te institutionaliseren. Waar zou een dergelijke Modelcode aan moeten voldoen om een nuttig instrument te vormen en hoe zou deze toegepast kunnen worden?

---

<sup>2</sup> De titel van de conferentie van 27 januari 2010 was ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen, niet alleen een verantwoordelijkheid van de ondernemer’. Voor een verslag van de conferentie, zie: [www.stichting-mno.nl](http://www.stichting-mno.nl).

Het onderzoeksteam bestond uit drie onderzoekers van het Center for Sustainability van Nyenrode Business Universiteit. Voorts is er een stuurgroep ingesteld, bestaande uit afgevaardigden van het bestuur van MNO en de ondernemingsraden van KLM en NS.

De veldonderzoeksfase richtte zich op de 47 multinationale ondernemingen die in Nederland een vestiging hebben en participeren in MNO (in bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de betreffende 47 multinationale ondernemingen.) De resultaten van het onderzoek hebben in eerste instantie betrekking op deze specifieke doelgroep. Echter, de resulterende *best practices* en de Modelcode die is opgesteld kunnen ook inspiratie bieden aan de ondernemingsraden/medezeggenschapsorganen van het Midden- en Kleinbedrijf (MKB).

### 1.3 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in de volgende fases:

- *Desk research*  
Juridische en medezeggenschapsliteratuur is bestudeerd om te onderzoeken welke mogelijkheden er juridisch en praktisch bestaan voor een ondernemingsraad (OR) om medezeggenschap uit te oefenen ten aanzien van de strategiebepaling en uitvoering van het MVO-beleid van een onderneming.
- *Schriftelijke enquête*  
Onder de 47 MNO-leden is een schriftelijke enquête uitgezet teneinde inzicht te verkrijgen in de huidige betrokkenheid van de medezeggenschap bij MVO en met name de mate waarin de betrokkenheid is geïnstitutionaliseerd. Op basis van de uitkomsten zijn vier bedrijven in verschillende sectoren geselecteerd voor de interviewfase. (De vragen die bij de enquête zijn gesteld, zijn opgenomen in bijlage 3.)
- *Interviews*  
Bij de vier geselecteerde Nederlandse multinationals zijn meerdere interviews gehouden: met de voorzitter van de OR/COR, met de verantwoordelijke op het niveau van de RvB en met een van de leden van de RvC. In sommige gevallen is er ook gesproken met de manager van de MVO-stafafdeling. In totaal zijn er elf interviews gehouden. De interviews waren semigestructureerd en zijn telkens gehouden door teams van twee of drie onderzoekers. (Voor de lijst van geïnterviewden zie bijlage 2. Voor de interview formats zie bijlage 4.)

Ter voorbereiding van de interviews is eerst een uitgebreide desk research gedaan ten aanzien van het MVO-beleid en de ondernemingsstructuur van de geselecteerde bedrijven. Van alle interviews is een verslag geschreven dat ter goedkeuring is aangeboden aan de geïnterviewde personen.



- *Analyse*  
Op basis van de interviews en de desk research is een analyse gemaakt van de huidige best practices en de gewenste rol van de medezeggenschap bij MVO in de toekomst. De analyse bestond uit twee delen. In een eerste sessie hebben de drie onderzoekers vanuit Nyenrode een vooranalyse gemaakt. Vervolgens is er een analysebijeenkomst geweest met het onderzoeksteam en de leden van de stuurgroep.
- *Ontwerpen van een code*  
De analysebijeenkomsten hebben de ideeën opgeleverd voor het ontwerpen van een 'Medezeggenschap MVO Modelcode' (hierna: de Modelcode; de tekst van de Modelcode is opgenomen in bijlage 1).
- *Toetsen van de modelcode bij de MNO-leden*  
De Modelcode is in eerste conceptvorm voorgelegd aan de 47 MNO-leden en is besproken als onderdeel van een van de ledenvergaderingen. Er is gevraagd naar inhoudelijk feedback, maar met name is er getoetst hoe het draagvlak voor de Modelcode is.
- *Definitieve tekst Modelcode en projectverslaglegging*  
De laatste fase betreft het verwerken van de commentaren en suggesties ten aanzien van de Modelcode, het vaststellen van de definitieve tekst van de Modelcode en de verslaglegging van de uitkomsten van het onderzoek.

#### **1.4 Leeswijzer**

In Hoofdstuk 2 van dit rapport wordt een beschrijving gegeven van de geldende wettelijke kaders en de aanknopingspunten die deze bieden voor grotere betrokkenheid van medezeggenschap bij MVO-beleid. Hoofdstuk 3 bevat een weergave van de resultaten van de schriftelijke enquête en de verdiepende interviews binnen een viertal bedrijven. In Hoofdstuk 4 wordt de ontwikkelde concept Modelcode besproken en worden enkele keuzes ten aanzien van inhoud en vormgeving gemotiveerd. Ook wordt stilgestaan bij de mogelijke toepassing in de praktijk. In Hoofdstuk 5 worden de belangrijkste uitkomsten van het onderzoeksproject samengevat.

## 2. MVO en medezeggenschap – de theorie<sup>3</sup>

### 2.1 Inleiding

Vanaf 2009 is MVO als een thema opgenomen in de corporate governance code - de 'Code Frijns' (de opvolger van de 'Code Tabaksblat'). MVO wordt daarmee expliciet gezien als onderdeel van goed ondernemingsbestuur en valt zo binnen de kernstrategie. De Code Frijns bepaalt dat het bestuur beleid moet formuleren ten aanzien van 'de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen'. Het bestuur moet zijn MVO-beleid aan de RvC voorleggen voor toestemming, alsook daarover rapporteren aan de algemene vergadering van aandeelhouders.<sup>4</sup>

Volgens de definitie van de SER betreft MVO de kernactiviteiten van een onderneming, hetgeen aansluit bij de opvatting dat het bestuur van een onderneming een MVO-beleid moet vaststellen. Medezeggenschap gaat over meebeslissen. Als MVO onderdeel is van de bestuursstrategie, kan gesteld worden dat de medezeggenschap daarover behoort mee te beslissen.

De WOR beschrijft de rechten en bevoegdheden van de OR. De WOR biedt veel aanknopingspunten voor een uitgebreidere rol van de OR rondom het thema MVO. In Paragraaf 2.2 worden de mogelijkheden binnen het huidige wettelijke kader besproken. In Paragraaf 2.3 wordt stilgestaan bij de rol die de OR kan spelen op basis van de bestaande wettelijke kaders. In Paragraaf 2.4 wordt een klein voorschot genomen op een mogelijke nieuwe vorm van de medezeggenschap voor de toekomst, waarin directe participatie van stakeholders mogelijk een rol zal gaan spelen.

### 2.2 Aanknopingspunten bij de geldende wettelijke kaders

Onderstaand worden verschillende mogelijkheden genoemd die ruimte bieden aan de OR om *medezeggenschap* uit te oefenen over het MVO-beleid van het bedrijf.

#### Instelling OR – artikel 2 (WOR)

De OR is ingesteld in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen. Een MVO-beleid is in het algemeen onderdeel van die doelstellingen. MVO wordt steeds meer erkend als een strategisch belang van bedrijven.

---

<sup>3</sup> De inzichten in dit hoofdstuk zijn ook opgenomen in een hoofdstuk van Lambooy & Hordijk (2010).

<sup>4</sup> Best Practice Principe II 1.2 d. Dit is ook in lijn met art. 2:391 lid 1 Burgerlijk Wetboek en met Accountants Richtlijn 400 inzake het Jaarverslag van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

### Adviesrecht – artikel 25 (WOR)

De OR heeft een adviesrecht bij voorgenomen belangrijke besluiten, bijvoorbeeld aangaande:

- fusies en overnames (lid 1b);
- de wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent (lid 1f);
- het doen van belangrijke investeringen (lid 1h);
- het invoeren of wijzigen van een belangrijke technologische voorziening (lid 1k); en
- het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van de onderneming voor het milieu (lid 1l).

Bij het laatste punt is de link naar het milieu expliciet. Echter ook bij de andere genoemde ingrijpende besluiten zijn er vaak belangrijke milieu- en sociale aspecten waarmee rekening dient te worden gehouden vanuit een MVO-perspectief. Het gaat bijvoorbeeld om zaken als corruptie, *health and safety* beleid voor werknemers, het belang van het imago van het bedrijf en het zorgdragen voor een continuïteit in de leveranties van grondstoffen op de lange termijn. Bij het voorbereiden van adviezen zouden relevante MVO-aspecten daarmee standaard kunnen worden getoetst en in de adviezen worden verwerkt.

### Instemmingsrecht – artikel 27 WOR

De OR heeft het recht van instemming bij voornemens van de werkgever om wijzigingen door te voeren wat betreft regelingen die betrekking hebben op binnen de onderneming werkzame personen, op het gebied van:

- arbeidsomstandigheden (lid 1d);
- personeelsopleiding (lid 1f);
- bedrijfsmaatschappelijk werk (lid 1h); en
- behandeling van klachten (lid 1j).

Al deze aspecten hebben een duidelijke link met de ‘People-kant’ van MVO. Op het gebied van bescherming van de directe werknemersbelangen speelt de OR een duidelijke rol. Daarmee past een deel van het MVO-beleid al binnen het huidige takenpakket van de OR. Daarnaast zou de OR bijvoorbeeld ook aandacht kunnen besteden aan regelingen waarbij prestaties ten aanzien van vastgestelde MVO-ambities en doelen mee gaan wegen in personeelsbeoordelingen en beloningsregelingen.

### Zorgplichten – artikel 28 WOR

Volgens dit artikel heeft de OR de taak om:

- de naleving van de geldende voorschriften op het gebied van arbeidsomstandigheden door de onderneming zoveel mogelijk te bevorderen (lid 1);
- te waken tegen discriminatie in de onderneming en gelijke behandeling van mannen en vrouwen te bevorderen, als ook de inschakeling van gehandicapten en minderheden (lid 3); en
- de zorg van de onderneming voor het milieu zoveel mogelijk te bevorderen (lid 4).

Dit artikel legt op de OR de plicht om goede omgang met mensen en het milieu te bevorderen. De opvatting van die zorg zou in veel gevallen verbreed kunnen worden, door meer MVO-aspecten te dekken. De WOR vormt bijvoorbeeld geen belemmering om ook milieueffecten van bedrijfsactiviteiten buiten Nederland te beschouwen.

### Adviesbevoegdheid bestuursleden - artikel 30 WOR

Op basis van dit artikel dient de OR in de gelegenheid te worden gesteld om advies uit te brengen over de benoeming van een nieuwe bestuurder. Daarbij kan een 'MVO-profiel' een rol spelen.

### Profielchets commissarissen – structuurregeling (Boek 2 BW)

Het artikel 2:158/268 lid 3 bepaalt dat de RvC een profielchets vaststelt voor omvang en samenstelling van de RvC, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De RvC bespreekt de profielchets voor het eerst bij vaststelling en vervolgens bij iedere wijziging in de algemene vergadering van aandeelhouders en met de OR. Bij deze gelegenheid kan de OR MVO-aspecten inbrengen.

### Voordracht nieuwe commissarissen – structuurregeling (Boek 2 BW)

Het artikel 2:158/268 lid 4 bepaalt dat de RvC een voordracht doet aan de algemene vergadering van aandeelhouders voor de benoeming van nieuwe commissarissen. De RvC maakt de voordracht gelijktijdig bekend aan de algemene vergadering van aandeelhouders en de OR. De voordracht is met redenen omkleed. De OR kan in zijn reactie op de voordracht MVO-aspecten betrekken.

### Aanbevelingsrecht benoeming commissarissen – structuurregeling (Boek 2 BW)

De artikelen 2:158/268 leden 5 en 6 van het Burgerlijk Wetboek (BW) geven de OR van een structuurvennootschap een aanbevelingsrecht ten aanzien van de benoeming van commissarissen. Net als bij het advies voor een te benoemen bestuurder, kan ook bij de voordracht van een commissaris rekening gehouden worden met een MVO-profiel. Ten aanzien van een derde van de commissarissen geldt een versterkt aanbevelingsrecht. Dat wil zeggen dat personen die door de OR worden voorgesteld ook moeten worden opgenomen in de voordracht aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

### Overlegvergaderingen met de bestuurder – artikel 23 WOR

Dit artikel schrijft voor dat er overleg zal plaatsvinden tussen de ondernemer en de OR over aangelegenheden die de onderneming aangaan indien de ondernemer of de OR dit wenselijk acht. In artikel 24 van de WOR inzake de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken wordt bepaald dat daarbij een of meer bestuurder(s) en commissaris(sen) aanwezig zullen zijn. De agendapunten kunnen door beide partijen worden aangemeld. De OR is bevoegd om standpunten kenbaar te maken en voorstellen te doen. Tijdens de vergadering kunnen zowel door de ondernemer als door de OR besluiten genomen worden. De overlegvergadering biedt daarmee een uitstekend platform voor de OR om belangrijke MVO-thema's aan de orde te brengen bij de ondernemer/bestuurder.

### Initiatiefrecht – artikel 23(3) WOR

Ingevolge artikel 23 WOR kan de OR onderwerpen naar voren brengen in de overlegvergadering (lid 2) of daarbuiten (lid 3). Het kan gaan om overleg over het door het bestuur gevoerde beleid of om een aanvulling daarop. Ook kan ander beleid worden voorgesteld. MVO kan met gebruik van het initiatiefrecht worden geagendeerd, in algemene zin of ten aanzien van specifiek beleid.

### Informatierecht – artikel 31a en b WOR

De ondernemer is verplicht desgevraagd aan de OR de inlichtingen en informatie te verschaffen die hij nodig heeft voor de vervulling van zijn taak. Daaronder is begrepen informatie over het financieel en economische beleid en het sociale beleid. Het jaarverslag en de jaarrekening worden zo spoedig mogelijk na vaststelling, ook beschikbaar gesteld aan de OR ter bespreking.<sup>5</sup> Bij de bespreking van de resultaten kan de OR de prestaties op MVO gebied eveneens kritisch beschouwen. Daarvoor is het wel van belang dat de onderneming heldere MVO-doelstellingen met meetbare targets formuleert.

### Informatierecht – artikel 31 d WOR

De ondernemer verstrekt, mede ten behoeve van de bespreking van de algemene gang van zaken van de onderneming, ten minste eenmaal per jaar aan de OR schriftelijke informatie over de hoogte en inhoud van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen en afspraken van de verschillende groepen van de in de onderneming werkzame personen. Voorts verstrekt de ondernemer schriftelijke informatie over de hoogte van de beloning en de arbeidsvoorwaarden en afspraken met de RvB en de RvC.

---

<sup>5</sup> Voorheen bestond ook de verplichting om het milieoverslag beschikbaar te stellen aan de OR ter bespreking. Echter dit lid (8) is per 1 juli 2009 komen te vervallen. Door de wijziging van de Wet milieubeheer en enkele andere wetten met het oog op integratie van verplichtingen op het terrein van milieoverslaglegging. (Tweede Kamer, Memorie van Toelichting; vergaderjaar 2007-2008, 31 592.)

### Spreekrecht in de algemene vergadering van aandeelhouders – diverse artikelen BW

Het onlangs door de Eerste Kamer geaccordeerde recht van de OR een standpunt kenbaar te maken ten aanzien van belangrijke bestuursbesluiten en besluiten tot benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders en commissarissen alsmede ten aanzien van het bezoldigingsbeleid, biedt de mogelijkheid aan de OR om de MVO-aspecten van strategische beslissingen aan de orde te stellen. Voorts kan de ondernemingsraad in dit verband bijvoorbeeld voorstellen om het bestuurdersbezoldigingsbeleid te koppelen aan duurzaamheidsprestaties.

## **2.3 Mogelijke rollen van de OR**

### *Spanningsveld nationaal - internationaal*

Bovenstaande analyse maakt duidelijk dat er voldoende aanknopingspunten zijn voor de medezeggenschap om MVO tot haar agenda te rekenen. Een belangrijk spanningsveld dient zich echter aan: dat tussen nationaal en internationaal. De reikwijdte van de sociale en milieugerelateerde thema's die onder MVO vallen, stoppen zelden bij de landsgrenzen. Multinationale ondernemingen hebben eigen bedrijfsactiviteiten buiten Nederland, maar in feite is vrijwel elke onderneming via ketens verbonden met internationale thematiek. De WOR heeft typisch een nationale werkingssfeer, omdat deze wet voortkwam uit de behoefte om de belangen van de Nederlandse werknemers te vertegenwoordigen bij het nemen van belangrijke besluiten.

Echter, in de huidige situatie wordt MVO steeds meer erkend als een strategisch belang van bedrijven. Het bovengenoemde standpunt van de SER en de integratie van MVO in de Nederlandse corporate governance code bevestigen dit. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat het strategisch belang van MVO – waarbij het hebben van een goed MVO-beleid van essentieel belang is voor het eigen voortbestaan en het behouden van een 'licence to operate' – zal toenemen in de toekomst. Als MVO essentieel is voor het lange termijn bestaansrecht van het bedrijf, heeft de OR binnen de huidige kaders voldoende recht om medezeggenschap te claimen over belangrijke MVO-thema's (zoals ook gedekt in artikel 2 WOR). Bovendien biedt de WOR op geen enkel punt een specifieke beperking van de reikwijdte van de zorg voor het milieu.

### *Rol bij beleidsvorming*

De OR zou een rol kunnen spelen door belangrijke MVO-aspecten aan de orde te stellen. Het kan een agendapunt zijn bij overlegvergaderingen, een overweging bij adviesaanvragen en een belangrijke voorwaarde voor het verlenen van instemming. Bij de benoeming van bestuurders en de voordracht van commissarissen kan invloed worden uitgeoefend door te letten op het profiel van de betreffende personen. Ook kunnen MVO-aspecten aan de orde worden gesteld bij belangrijke bestuursbesluiten, besluiten tot benoeming, schorsing en het ontslag van bestuurders en commissarissen, alsmede ten aanzien van het bezoldigingsbeleid en bij het bespreken van de beloningsverhoudingen. Tot slot kan MVO aan de orde komen bij de bespreking van de RvC-profielchets.

Zodra een bestuurder heldere MVO-ambities en bijbehorende doelstellingen formuleert, kan de OR de prestaties van het bedrijf op die gebieden kritisch volgen. Daarvoor is het essentieel dat de OR de juiste informatie ter beschikking krijgt, waartoe de WOR de mogelijkheden biedt. Bij bedrijven die een geïntegreerd jaar- en duurzaamheidsverslag publiceren, kan de OR in de bespreking van de resultaten expliciet het MVO-beleid evalueren.

#### *Rol bij implementatie en ondersteuning*

Een andere rol die de OR uitstekend zou passen is die van de ondersteuner bij de implementatie van het MVO-beleid in de organisatie. Toewijding en daadkracht van de top is essentieel voor een effectief MVO-beleid, maar minstens even belangrijk is het creëren van een breed draagvlak in de organisatie. De effectiviteit van het beleid zit grotendeels in de uitvoering op de werkvloer. Maar de werkvloer bevat tevens een rijk potentieel aan nieuwe initiatieven en ideeën. De OR is bij uitstek een verbinding tussen de top en de werkvloer. Individuele OR-leden zijn vaak zeer goed aangesloten bij verschillende interne bedrijfsnetwerken en hebben veel waardevolle contacten. Echter, deze banden zouden sterker en bewuster kunnen worden aangehaald. De OR kan enerzijds helpen om het MVO-beleid van de top onder de aandacht te brengen op de werkvloer via haar eigen communicatiekanalen. Maar anderzijds kan de OR ook nieuwe ideeën en eventuele knelpunten ontsluiten voor de top. Deze katalyserende rol zou de OR goed passen, maar wordt thans nog weinig benut.

#### *Informatie en expertise*

Hoewel de mogelijkheden en het mandaat voor meer betrokkenheid van de OR bij MVO aanwezig lijken te zijn, rijst de vraag of de OR voldoende toegerust is om een complex thema als MVO te beoordelen. Teneinde MVO uit de hoek te halen van 'goede bedoelingen', is het belangrijk dat alle betrokken partijen voldoende feitelijke informatie ter beschikking hebben om een inhoudelijk gesprek te voeren. Ook op dit punt bieden de huidige wettelijke kaders al voldoende aanknopingspunten.

Allereerst zou de bestuurder op basis van het informatierecht (artikel 31a WOR) de benodigde gegevens beschikbaar moeten stellen. Zeker in een multinationale onderneming bestaat meestal een MVO-afdeling of MVO-manager die daartoe goed zijn uitgerust. De OR kan met de persoon of afdeling in contact treden. Bij het opzetten van een MVO-beleid verdient het aanbeveling om een goed functionerend informatiemanagementsysteem te implementeren dat in staat is om periodieke voortgangsrapportages te produceren ten aanzien van MVO-doelstellingen. Deze informatie zou dan ook toegankelijk moeten zijn voor de OR.

Het kan echter zijn dat de OR zelf niet voldoende expertise in huis heeft en behoefte heeft aan overleg met een onafhankelijke expert. Op basis van artikel 16 van de WOR heeft de OR het recht om beroep te doen op een externe deskundige. Deze kan gevraagd worden om schriftelijk advies uit te brengen (lid 3) of deel te nemen aan een vergadering met de bestuurder (lid 1).

Een ander wettelijk recht is de mogelijkheid om een thematische of vaste medezeggenschapscommissie in te stellen (artikel 15 WOR). Deze commissie kan zich specifiek bezig houden met MVO om zo de benodigde expertise op te bouwen. Een interessante mogelijkheid in dit geval is dat ook niet-OR-leden deel mogen uitmaken van de genoemde commissies. Zo zou bijvoorbeeld jong talent kunnen worden aangetrokken. Bij jongeren bestaat vaak een grote belangstelling voor MVO. Op deze manier kunnen zij aansluiting vinden bij de OR en mogelijk in de toekomst zelf in de OR plaatsnemen.

## 2.4 Medezeggenschap in de toekomst

Bovenstaande analyse toont aan dat betrokkenheid van de medezeggenschap bij MVO goed past binnen de bestaande kaders. Het verbreden van de agenda kan daarmee zeer goed geïntegreerd worden in de huidige gang van zaken. Echter, tegelijkertijd is het interessant om een kleine aanzet te geven voor nieuwe vormen van medezeggenschap voor de toekomst (zoals wellicht directe stakeholder participatie). De instelling van een OR is een belangrijke stap geweest in de emancipatie van werknemers binnen een onderneming. De werknemer verwierf een plekje aan de beslissingstafel, aangezien werknemers toen als directe 'stakeholders' (belanghebbenden) van de onderneming werden erkend. Dit heeft geresulteerd in een helder systeem van '*checks and balances*', waarin de bestuurder, de aandeelhouders, de werknemers en de toezichthoudende commissarissen allen hun stem kunnen laten gelden.

Echter, door de snelle ontwikkeling van het denken over MVO krijgen steeds meer groepen erkenning als stakeholder van een bedrijf. Milieugroeperingen, consumentenverbonden en ontwikkelingsorganisaties laten regelmatig hun stem horen. Wij observeren daarin een ontwikkeling van confrontatie en actie naar overleg en samenwerking. In plaats van aan te sturen op conflicten die uiteindelijk in een rechtbank beslecht worden, zouden bestuurders vaker kunnen kiezen voor een weg van overleg en bemiddeling, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de diensten van het Nationaal Contact Punt in Den Haag (NCP).<sup>6</sup>

Een volgende stap zou kunnen zijn om externe belangengroeperingen – net als in het verleden de werknemers – te betrekken bij de discussie. Denk daarbij aan vertegenwoordigers van bijvoorbeeld 'Planet-NGO's', zoals WNF en IUCN. Deze vertegenwoordigers zouden op basis van hun deskundigheid voor overleg kunnen worden geraadpleegd (artikel 16 WOR). Aangezien werknemers ook gebruikers van de leefomgeving zijn en zelf lid zijn van diverse NGO's, kan de OR een goede brugfunctie vervullen in het behartigen van het maatschappelijk belang, net als hij dat doet in de duale opdracht rond bedrijfs- en medewerkersbelang.

---

<sup>6</sup> Dat is de instantie waar belanghebbenden klachten kunnen neerleggen over ondernemingen die volgens belanghebbenden handelen in strijd met de OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. Zie website: [www.oesorichtlijnen.org](http://www.oesorichtlijnen.org).



## 3. MVO en medezeggenschap – de praktijk

### 3.1 Inleiding

Theoretisch gezien zijn MVO en medezeggenschap een goede match. Maar hoe staat het in de praktijk met de betrokkenheid van de OR bij MVO? In dit onderzoek ligt de focus op multinationale ondernemingen met een vestiging in Nederland. De voorzitters van de Centrale Ondernemingsraden en Ondernemingsraden van de 47 grote, internationaal opererende ondernemingen zijn verenigd in de Stichting MNO waar zij ervaringen en expertise met elkaar delen en zich inzetten voor het bevorderen van een professionele medezeggenschap. Deze ondernemingen vertegenwoordigen een dertiental branches.

Onder de leden is een enquête uitgezet om inzichtelijk te maken in hoeverre de OR op dit moment wordt betrokken bij MVO, en met name in hoeverre de betrokkenheid op dit moment is geïnstitutionaliseerd. De resultaten worden besproken in Paragraaf 3.2. Op basis van de uitkomsten van de enquête is een viertal bedrijven uit verschillende sectoren geselecteerd die op verschillende aspecten een interessant voorbeeld leken te zijn voor de vormgeving van de betrokkenheid van de OR. Binnen deze bedrijven zijn meerdere interviews gevoerd. De belangrijkste best practices die naar voren kwamen in de elf interviews zijn opgenomen in Paragraaf 3.3. In Paragraaf 3.4 worden overkoepelende geleerde lessen besproken. Paragraaf 3.5 sluit af met specifieke inzichten met betrekking tot de Modelcode.

### 3.2 Uitkomsten van de enquête

De enquête die in juni 2010 is uitgezet onder de 47 leden, is door 23 van hen ingevuld. Box 1 bevat een overzicht van de belangrijkste uitkomsten. Over het algemeen lijken ondernemingsraden nog aarzelend op te treden rondom MVO, hoewel er enkele koplopers zijn. De enquête laat vooral zien dat de betrokkenheid nog weinig gestructureerd en geïnstitutionaliseerd is. Op *ad hoc* basis krijgt het onderwerp wel regelmatig aandacht. Echter, daar hoort bij dat de betrokkenheid met name reactief is. De OR heeft in het algemeen geen duidelijke eigen lijn op basis waarvan hij ook *proactief* zaken aan de orde kan stellen.

### **Box 1 – Uitkomsten enquête MNO-leden**

- Bij 11 van de 23 bedrijven die de enquête hebben ingevuld, is MVO belegd bij een specifiek lid van de RvB (bij de CEO, CFO of HRM). Wat betreft de RvC is dat slechts in 2 bedrijven het geval.
- In het overleg met de RvB komt MVO vaker aan de orde (namelijk 6 keer met regelmaat en 11 keer met variabele frequentie) dan in het overleg met de RvC (namelijk 4 keer met regelmaat en 5 keer met variabele frequentie).
- Slechts bij 6 van de 23 bedrijven zijn er *procedureafspraken* gemaakt met betrekking tot de rol van de medezeggenschap bij MVO.
- Bij 2 van de 23 bedrijven staat MVO als vast onderwerp op de agenda bij overlegvergaderingen. Bij 15 andere bedrijven komt MVO aan de orde in het kader van andere onderwerpen op de agenda.
- De COR/OR speelt op verschillende manieren een rol bij MVO-aangelegenheden: via instemmingstrajecten (7 maal); via overlegvergaderingen (8 maal) en via informatie-uitwisseling (10 maal).
- Het inwinnen van informatie ten aanzien van MVO-problematiek bij externe experts komt niet vaak voor. Dit gebeurde slechts bij 5 bedrijven.
- Bij 8 bedrijven wordt er wel eens samengewerkt tussen de COR/OR en andere bedrijfsnetwerken (de vakbond werd 6 maal genoemd).

### **3.3 Best practices op basis van de interviews**

Op basis van de enquêteresultaten zijn vier bedrijven geselecteerd die op verschillende aspecten interessante *best practices* lieten zien. Door middel van een serie interviews is in ieder bedrijf dieper ingegaan op de institutionalisering van de vormgeving en implementatie van MVO-beleid. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de geïnterviewde personen. De nadruk van het onderzoek lag op de betrokkenheid van de medezeggenschap, maar er is ook breder naar betrokkenheid en rolverdeling van beslissers in de organisatie gekeken. Een algemene observatie is dat het essentieel is om aansluiting te vinden bij de unieke bedrijfsstructuur, -cultuur en -activiteiten. Een standaardmodel voor institutionalisering zal waarschijnlijk moeilijk kunnen worden ontwikkeld. Echter, op principebasis bieden de bedrijven veel inspiratie en handvatten voor de institutionalisering van MVO.

#### *Imtech*

Imtech is een decentrale organisatie die technische diensten aanbiedt op het gebied van elektrotechniek, ICT en werktuigbouw. Medewerkers zijn veelal actief op projectbasis

waarbij zij 'buitenshuis' zijn. Veel van de technologische kennis en expertise die Imtech aanbiedt heeft (mede) als doel om antwoord te bieden op milieu- en sociale uitdagingen. Bij Imtech is MVO vooral een beweging van onderaf, waarbij dynamische interactie tussen medewerkers essentieel wordt gevonden. Medewerkers worden sterk betrokken bij het thema, waarbij sociale media in toenemende mate een rol spelen. Zo maken medewerkers die hebben deelgenomen aan projecten met een charitatieve insteek deel uit van de 'Imtech MVO Community'. MVO is een belangrijk kenmerk geworden van de bedrijfscultuur bij Imtech. Het proces van institutionalisering van MVO is recentelijk ingezet. Een volgende stap daarin is om de daadwerkelijke prestaties op het gebied van MVO meetbaar en daarmee controleerbaar te maken, met name aangaande de impact van projecten die worden uitgevoerd bij klanten van Imtech. Voorwaarde voor Imtech is dat MVO niet los komt te staan van de alledaagse (bedrijfs)activiteiten.

Het CSR Steering Committee heeft onlangs besloten het 'ISO 26000 framework' als basis voor het CSR-beleid van Imtech te omarmen. In dit kader zal Imtech strategisch inzetten op verlaging van de *carbon footprint* (in dit kader is deze footprint op basis van een ISO gecertificeerde methode in 2010 voor het eerst gemeten op het niveau van *scope 1*, *scope 2* en een deel van *scope 3*), afvalmanagement en ketenverantwoordelijkheid. Doelstelling is de transparantie te vergroten en in 2011 met meetbare doelstellingen te komen.

- MVO is een vast onderwerp op de agenda van de overlegvergaderingen tussen de COR en de bestuurder.
- Bij het voordragen van een 'vertrouwenscommissaris' voor de RvC is er door de COR bewust voor gekozen om iemand te selecteren die een sterk MVO-profiel heeft. De vertrouwenscommissaris fungeert voor de COR als een '*sparringpartner*' op het gebied van MVO.
- De COR van Imtech fungeert ten aanzien van MVO als een schakel tussen de medewerkers en de top. De COR ondersteunt expliciet de MVO-ambities van de top. En de COR vangt geluiden op van medewerkers over punten waarop milieu- of sociale winst te behalen is. Deze worden vervolgens onder de aandacht van de bestuurder gebracht. De COR besteedt ook in het 'Medezeggenschapjournaal' aandacht aan MVO. Tot nu toe is dit met name op het gebied van de bedrijfsinterne *Quality, Safety, Health & Environment (QSHE)* geweest.
- Via het Europese medezeggenschapsorgaan wordt door de COR ook regelmatig aandacht gevraagd voor het onderwerp MVO. Dit kanaal wordt zo gebruikt om Imtech divisies in landen waar MVO nog minder ver ontwikkeld is, aan te sporen de ambities op te voeren.
- Imtech zet medewerkers uit de 'jonge talentenpool' in om MVO-vraagstukken voor het bedrijf uit te werken. Op die manier wordt er beoogd draagvlak te creëren.
- Op bestuursniveau is er recentelijk een 'CSR Steering Committee' ingesteld waarin de MVO-verantwoordelijken van alle divisies (in alle landen) samenkomen om MVO beleid vorm te geven.

### *Sara Lee International*

Sara Lee International is verantwoordelijk voor alle bedrijfsactiviteiten van Sara Lee buiten de Verenigde Staten. De activiteiten van Sara Lee International hebben met name betrekking op de koffie en thee branche, waarin al lange tijd aandacht is voor duurzaamheid, met name ten aanzien van eerlijke handel. MVO staat al een tijd op de agenda van het bedrijf (ofwel van het voormalige Douwe Egberts) en er zijn duidelijke, meetbare doelstellingen geformuleerd voor de kernproductie van het bedrijf. Voor de bedrijfsstructuur is het feit dat Sara Lee International valt onder de Amerikaanse Sara Lee Corporation van grote invloed. MVO-beleid wordt formeel geformuleerd op Amerikaans niveau, maar krijgt vorm door implementatie in de Europese context.

- Op basis van een intern convenant tussen de bestuurder en de COR heeft de COR de gelegenheid om twee 'vertrouwenscommissarissen' voor te dragen. Beiden hebben een duidelijk MVO-profiel. De vertrouwenscommissarissen fungeren voor de COR als sparringpartners op het gebied van MVO.
- De COR heeft op verschillende momenten proactief opgetreden aangaande MVO-issues. Bij een *adviesaanvraag* ten aanzien van energievoorziening heeft dit bijvoorbeeld geleid tot aanpassing van beleidsvoornemens van de bestuurder richting een milieuvriendelijker besluit. In dit geval is er door de COR steun gezocht en gevonden bij de RvC. In een ander geval heeft de COR een vakbond van *repliek* gediend ten aanzien van, in de ogen van veel medewerkers, onterechte kritiek over vermeende misstanden rondom arbeidsomstandigheden bij koffieplantages.
- In 2010 heeft de COR 'het verankeren van duurzaam ondernemen binnen Sara Lee' gekozen als focuspunt. In dat kader heeft het op eigen initiatief een aantal discussiepunten geformuleerd om daarover met de betreffende bestuurders een dialoog aan te gaan.
- De MVO-expert van Sara Lee presenteert het MVO-beleid en de ontwikkelingen aan de leden van de RvC.
- Er is een apart platform waarin tweemaal per jaar over sociale aangelegenheden wordt gesproken, tussen vertegenwoordigers van de RvB, de RvC en de COR.

### *Rabobank Nederland*

De Rabobank is een financieel dienstverlener, die wordt gekenmerkt door een coöperatieve structuur. Rabobank Nederland vervuld op nationaal niveau centrale staffuncties en is verantwoordelijk voor internationaal beleid. Belangrijk daarbij is dat Rabobank Nederland een dienende functie vervuld ten opzichte van de lokale banken. Ten aanzien van MVO zet de Rabobank sterk in op integratie in alle bedrijfsprocessen en producten. De volgende stap voor Rabobank Nederland is op dit moment om MVO terug te brengen in de lijnverantwoordelijkheid en om medewerkers in alle afdelingen en landen te trainen om de verschillende MVO-principes te vertalen naar en toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden.

- De OR van Rabobank Nederland (OR RN) praat actief mee over MVO-aangelegenheden. In de opvatting van de OR RN is MVO essentieel voor het voortbestaan van het bedrijf op de lange termijn en daarmee een medewerkersbelang. Bovendien wordt binnen Rabobank Nederland ook het beleid geformuleerd dat geldend is voor in het buitenland werkzame medewerkers. Op basis van deze interpretatie valt de betrokkenheid van de OR RN onder de WOR en is er dus een legitieme basis voor de betrokkenheid.
- Het sjabloon voor adviesaanvragen bevat een standaardparagraaf over MVO-aspecten.
- In het standaardprofiel voor de RvC zijn criteria ten aanzien van betrokkenheid bij MVO opgenomen.
- De RvC stelt zich proactief op ten aanzien van MVO. Zo wordt er regelmatig opgetreden tijdens studiedagen van de OR RN door commissarissen met veel MVO-kennis. En vanuit de RvC is het verzoek gedaan aan de RvB om een drietal cases studies op te stellen die aan moeten tonen hoe de verschillende bedrijfsprincipes in de praktijk van de kredietverlening worden toegepast.
- Er is een 'ethiekcommissie' waarin regelmatig casussen worden besproken die zich in 'het grijze gebied' van de bedrijfsprincipes bevinden. Dit leidt tot een 'interne jurisprudentie'. De besprekingen worden nu nog aan de top gevoerd. Er zijn echter voornemens om ook op andere niveaus in de organisatie dergelijke gesprekken te introduceren. Daarbij zou de OR RN mogelijk een rol kunnen spelen.

### *TNT*

TNT is een wereldwijde vervoerder van documenten en goederen die een goede naam heeft op het gebied van MVO. Het bedrijf heeft een ambitieus programma opgezet in de charitatieve poot, waarbij logistieke kernkwaliteiten worden ingezet om de aanpak van het wereldvoedselvraagstuk te ondersteunen (World Food Program). Daarnaast is zij actief bezig met integratie van MVO in de kernprocessen, bijvoorbeeld door te kiezen voor schonere motoren. Er zijn meetbare MVO-doelstellingen geformuleerd en recentelijk is een informatiemanagementsysteem geïmplementeerd om de monitoring van en sturing op de prestaties mogelijk te maken. Het bedrijf is actief zoekende naar een institutionalisering van MVO binnen de organisatie. Een belangrijke actualiteit met grote invloed op mogelijk ook het MVO-beleid is de splitsing tussen de bedrijfsonderdelen TNT Post en Express die in 2011 geformaliseerd zal worden.

- De COR heeft een convenant gesloten met de bestuurder waarin vastgelegd is wat de reikwijdte is van de betrokkenheid bij buitenlandse aangelegenheden.
- De COR besteedt in het 'Medezeggenschapjournaal' aandacht aan charitatieve MVO-activiteiten.
- Er is een 'CR Council' waarin het MVO-beleid wordt besproken tussen de RvB en de bestuurders/managers van de verschillende divisies. De COR ontvangt de agenda en notulen en mag indien gewenst aanschuiven. Ook heeft de COR de mogelijkheid agendapunten toe te voegen.

- De RvC heeft voor de splitsing van het bedrijf aan de RvB gevraagd om een voorstel te formuleren hoe het profiel op MVO gebied gehandhaafd zal worden.
- De RvB spoort de COR actief aan om mee te praten over MVO-onderwerpen.

### 3.4 Algemene geleerde lessen op basis van de interviews

#### *Beperkte institutionalisering*

In algemeen zin hebben de interviews tot meerdere interessante observaties geleid. Opvallend is dat in alle onderzochte bedrijven de medezeggenschap, de RvC en de RvB hun eigen rol hebben gevonden en vervullen ten aanzien van het MVO-beleid. Er zijn verschillende platformen voor overleg ontwikkeld of in ontwikkeling waar MVO tussen verschillende bedrijfsorganen wordt besproken. Echter, de institutionalisering van aan het MVO-beleid gerelateerde processen en verantwoordelijkheden is ook bij deze bedrijven nog beperkt. De betrokkenheid hangt erg af van de personen in kwestie. Vertrouwen tussen de OR en de bestuurder is een kostbaar kapitaal in alle bedrijven en is nodig om de betrokkenheid mogelijk te maken en als volwaardig gesprekspartner geaccepteerd te worden. Op dit moment lijken er geen problemen te bestaan ten aanzien van de vertrouwensbasis tussen de OR en de bestuurders; bij de meeste geïnterviewden bestaat bovendien het vertrouwen dat MVO dusdanig vaste grond heeft gevonden binnen de organisatie dat het onderwerp niet van de agenda zal verdwijnen. Het verankeren van de processen zou echter wel de afhankelijkheid van persoonlijke intentie en motivatie kunnen verkleinen. Door bijvoorbeeld MVO-criteria op te nemen in profielen voor bestuurders en commissarissen zou ook een instroom van nieuwe mensen, die MVO ondersteunen, kunnen garanderen. En bovendien zou een verankering de kans verkleinen dat het onderwerp van de agenda verdwijnt in tijden van reorganisaties of andere actualiteiten die veel aandacht opeisen.

#### *Mogelijke rol van OR/COR*

Verschillende mogelijke rollen die de OR zou kunnen vervullen bij MVO-beleid zijn besproken. Volgens de geïnterviewden kan de OR beleidsvoorstellen van de bestuurder bestuderen en de bestuurder 'uitdagen' op zijn ambities. De OR kan de prestaties van de bestuurder op de MVO-gerelateerde voornemens volgen. Voorwaarde daarbij is dat de bestuurder heldere, meetbare doelstellingen formuleert en dat de benodigde gegevens door het bedrijf worden verzameld en aan de OR beschikbaar worden gesteld. In deze gevallen reageert de OR op voorstellen van de bestuurder.

De OR zou tevens een rol kunnen vervullen om ongehoorde geluiden of ongeziene ontwikkelingen op de agenda te plaatsen bij de bestuurder. OR-leden zijn doorgaans netwerkers bij uitstek en hebben via diverse kanalen vaak goed zicht op wat er gebeurt op de werkvloer. Daarnaast zijn OR-leden in het algemeen gemakkelijk benaderbaar voor medewerkers. De bestuurder zou dat kanaal voor MVO-gerelateerde zaken in veel gevallen effectiever kunnen benutten.

Een andere rol die de OR kan spelen, is die van ondersteuner bij de implementatie door het genereren van draagvlak binnen het bedrijf. Hoewel implementatie uiteindelijk

een verantwoordelijkheid is van de bestuurder, kan de OR juist door de zichtbaarheid van haar leden binnen de organisatie wel een belangrijke bijdrage leveren. De OR kan de ambities expliciet ondersteunen of aandacht vragen voor het onderwerp in het medezeggenschapjaarverslag of eventuele andere publicaties. Mogelijk zouden de OR-leden via hun netwerken discussies over MVO-thema's op gang kunnen brengen.

### *Expertise/kennis*

Om deze rollen in de praktijk te kunnen vervullen is het wel essentieel dat de OR over voldoende kundigheid en expertise beschikt ten aanzien van MVO. Een eigen opvatting over wat wenselijke en noodzakelijke acties zijn van het bedrijf is ook essentieel om de bestuurder te kunnen uitdagen. In de praktijk blijkt dit nog een groot struikelblok. De afstand tussen de abstractie en complexiteit van grote vraagstukken als armoede, veiligheid en milieu zijn voor de OR-leden vaak lastig terug te brengen naar concrete medewerker-gerelateerde vraagstukken of naar direct bedrijfsbelang. De bestuurder heeft doorgaans een eigen afdeling ter beschikking waar veel expertise aanwezig is. De tijd voor de OR om eigen expertise op dit terrein te ontwikkelen is beperkt.

In alle vier de bedrijven die deel uitmaakten van het verdiepingsonderzoek is de MVO-afdeling in principe toegankelijk voor de OR-leden. In praktijk wordt hier beperkt gebruik van gemaakt. Tijdsgebrek en de breedte van de onderwerpen op de agenda zijn daar vaak debet aan. Wel blijken de vertrouwenscommissarissen een belangrijke bron van kennis en ervaring voor de COR/OR. Van de mogelijkheid om externe expertise in te winnen wordt zelden gebruik gemaakt. Alleen met de vakbonden bestaan duidelijke relaties.

## **3.5 De Modelcode**

Tijdens alle interviews is gesproken over de mogelijkheid om een Modelcode te ontwikkelen. Binnen de onderzochte bedrijven speelt de medezeggenschap reeds een rol bij het MVO-beleid. De verhoudingen tussen de bestuurders en de COR/OR zijn goed. De geïnterviewden geven aan op dit moment geen wettelijke basis voor hun betrokkenheid te missen. Echter, tegelijkertijd zien zij dat op het moment dat een bestuurder zich minder welwillend opstelt of zich beperkt wil bezig houden met MVO-beleid, een code of overeenkomst steun kan bieden.

Ten aanzien van de essentiële voorwaarden waaraan een Modelcode zou moeten voldoen, waren de geïnterviewden eensgezind. Een Modelcode moet een positieve insteek hebben en functioneren als een hulpmiddel om processen omtrent MVO-beleidsvorming en -implementatie te institutionaliseren. Bij voorkeur vervult de Modelcode de functie van een 'routekaart' en biedt deze handvatten. MVO gaat over samenwerken. Zoals de geïnterviewden benadrukken, is vertrouwen en het onderhouden van goede relaties tussen de COR/OR en de bestuurder essentieel voor een constructieve samenwerking. Een Modelcode zou in geen geval verstikkend mogen werken voor bestaand vertrouwen van 'we komen er samen wel uit'.

Een ander belangrijk criterium is het vastleggen van enkele principes en basisuitgangspunten. De Modelcode zou geen ‘afvinkgedrag’ op moeten roepen of pogen details vast te leggen. Ieder bedrijf is uniek en moet naar de beste vorm zoeken in de eigen context. Een Modelcode zou een ontwikkelperspectief moeten bieden voor bedrijven die in verschillende ontwikkelstadia verkeren ten aanzien van hun MVO-beleid. Bovendien is het voor een effectief MVO-beleid belangrijk om aansluiting te zoeken bij intentie en welwillendheid.

Juist omdat samenwerking en draagvlak voor een thema als MVO belangrijk zijn, zou de Modelcode zich niet moeten beperken tot de rol van de COR/OR alleen. Het gaat om *medezeggenschap*. In de Modelcode moet de verhouding tot andere stakeholders en de rolverdeling tussen de verschillende bedrijfsorganen aan de orde komen.

De Modelcode zou volgens de geïnterviewden een ondersteunend instrument moeten zijn om processen van welwillendheid te ondersteunen. Echter, een instrument per se is niet voldoende voor een effectieve betrokkenheid van medezeggenschap bij MVO-beleidvorming en –implementatie. Het vraagt een krachtige COR/OR met voldoende kennis van zaken om de gewenste rol te vervullen. Kundigheidsopbouw en –versterking daarvan zouden daarbij aandacht moeten krijgen. Daarbij gaat het om het verbinden van grote abstracte duurzaamheidsvraagstukken naar de dagelijkse praktijk van de OR, het creëren van mogelijkheden om missende expertise in te winnen of het voorzien in training.



## 4. Medezeggenschap MVO Modelcode

### 4.1 Inleiding

De Stichting MNO heeft het initiatief genomen tot het betreffende onderzoek gezien de wens van de aangesloten medezeggenschapsorganisaties om hun mogelijke betrokkenheid bij MVO-beleid verder te exploreren. Een van de elementen in dit onderzoek betrof de behoefte aan en het draagvlak voor een Medezeggenschap MVO Modelcode. Wat zou er in een dergelijke code moeten staan en op welke manier zou de code een nuttig instrument kunnen zijn? De geïnterviewden hebben hun visie op de code gedeeld en aangegeven aan welke criteria de eventuele code zou moeten voldoen om een behulpzaam instrument te zijn. Als belangrijke suggestie werd genoemd de code zo te schrijven dat deze een ondersteunend instrument kan zijn en niet een te 'dwingend' document. De opmerkingen van de geïnterviewden zijn meegenomen in het ontwerp van een eerste conceptversie van de 'Medezeggenschap MVO Modelcode'. Het eerste concept is voorgelegd aan de leden van MNO tijdens een algemene vergadering op 6 december 2010. De discussievragen voor die vergadering zijn opgenomen als bijlage 5 van dit rapport. Met inachtneming van enkele kritische opmerkingen, bleek tijdens de vergadering dat er voldoende draagvlak was voor een code en voor de gekozen insteek in het voorgelegde concept. De suggesties en punten van kritiek zijn verwerkt in een tweede concept, dat schriftelijk beschikbaar is gesteld aan de MNO-leden. Tijdens die consultatie is nog een aantal verdere suggesties ontvangen welke zijn verwerkt in de definitieve tekst.

In dit hoofdstuk worden belangrijke overwegingen ten aanzien van de Modelcode besproken. De Modelcode is toegevoegd in bijlage 1 bij dit rapport. In Paragraaf 4.2 worden de reikwijdte en de basisuitgangspunten besproken. Enkele dilemma's en discussiepunten die naar voren zijn gekomen in het vormgevingsproces van de Modelcode worden besproken in Paragraaf 4.3. In Paragraaf 4.4 worden enkele suggesties gedaan voor de werking van de Modelcode in de praktijk. Tot slot worden in Paragraaf 4.5 enkele suggesties gedaan voor de verdere externe verankering van de Modelcode.

### 4.2 Inhoud en uitgangspunten

Inhoudelijk gezien zijn er al diverse codes en richtlijnen beschikbaar die bedrijven kunnen ondersteunen ten aanzien van hun MVO-beleid. Echter, er zijn geen instrumenten voor handen die duidelijk aangeven *hoe* de processen ten aanzien van vormgeving en implementatie van MVO-beleid geïnstitutionaliseerd kunnen worden in een bedrijf en welke partijen daar een rol in hebben. Wat betreft de rol van de medezeggenschap ontbreken dergelijke voorschriften volledig. De Modelcode is bedoeld als een middel om tot een heldere samenwerking te komen tussen de RvB, de RvC en de OR en om medezeggenschap ten aanzien van MVO te institutionaliseren binnen het bedrijf.

Een van de meest essentiële uitgangspunten die zowel tijdens de interviews als tijdens de bespreking in de vergadering van MNO-leden naar voren kwam, was het feit dat de Modelcode moet stimuleren om medezeggenschap ten aanzien van MVO verder vorm te geven. Vertrouwen tussen de OR en de bestuurder is een zeer kostbaar kapitaal om tot goede en efficiënte samenwerking te komen. De Modelcode is daarom ingestoken als een 'routekaart' om die samenwerking te verbreden naar het thema MVO.

Gezien het bovengenoemde belang van vertrouwen en goede relaties, die mogelijk nog belangrijker zijn voor een verbindend thema als MVO, is het de vraag in hoeverre de Modelcode in praktijk gebruikt dient te worden als harde afspraak en dwingend middel. Echter, menig OR zal ook niet standaard gewapend met de WOR de bestuurderskamer binnen stappen. In het algemeen werd betoogd dat wanneer afspraken op papier staan deze een helder referentiekader bieden voor overleg.

De Modelcode biedt een opening voor gesprek over de vormgeving en verankering van overlegstructuren. Er wordt niet bepaald *waarover* er gepraat dient te worden. Dat is bij MVO sterk bedrijfs- en sectorafhankelijk. Annex 1 bij de Modelcode biedt wel een (niet-limitatieve) lijst met mogelijk onderwerpen ter inspiratie.

Bovendien is de Modelcode geïnspireerd op geldende best practices en biedt daarmee perspectief voor medezeggenschap rondom MVO. De Modelcode kan voor de voorlopers een bezegeling zijn van goedlopende relaties. Daarnaast kan het mogelijke verbeterpunten inzichtelijk maken. Voor achterblijvers kan de modelcode een groeiperspectief bieden en richting geven aan een proces om in te lopen op de voorhoede.

### **4.3 Vormgeving van de Modelcode**

Tijdens de interviews, besprekingen met de Stuurgroep van het onderzoek en de consultatie tijdens de MNO-ledenvergadering zijn er verschillende dilemma's besproken ten aanzien van de vormgeving van de Modelcode.

#### *Naamgeving*

Verschillende alternatieven voor de term 'code' zijn overwogen. Aanleiding daarvoor was de overweging dat 'code' mogelijk een dwingende of negatieve associatie zou kunnen oproepen. Andere mogelijkheden zouden zijn 'richtlijnen' of 'instrument'. In die vorm zou er echter niet uitgenodigd worden om afspraken bindend vast te leggen en zou het onderwerp niet het profiel krijgen dat het verdient. Een ander alternatief dat is overwogen is 'convenant'. In feite kan de Modelcode dienst doen als convenant tussen de partijen die het document ondertekenen, voordat er een wettelijke verplichting daartoe bestaat. Door toch vast te houden aan de term 'Modelcode' wordt echter de ambitie benadrukt om op een later moment te komen tot een vaster kader over medezeggenschap en MVO.

### *Aansluiting bij bestaande wetgeving en terminologie*

Ten aanzien van de terminologie is er voor gekozen om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de WOR, het BW en de Nederlandse corporate governance code, omdat medezeggenschap en MVO zich bevindt in dat speelveld van wettelijke en quasi-wettelijke regels. Door aan te sluiten bij de in de medezeggenschap gangbare en bekende terminologie wordt de Modelcode voor ondernemingsraden gemakkelijker toepasbaar. Een van de punten waarover discussie is gevoerd, betreft de vraag hoe de betrokkenheid van de OR bij de MVO-strategie vormgegeven zou moeten worden: als een artikel 25 WOR adviesrecht, een artikel 27 WOR instemmingsrecht of een zwakker aanbevelingsrecht in lijn met de artikel 30 WOR en 2:158/268 BW? Uiteindelijk is gekozen voor een artikel 25 adviesrecht, omdat de MVO-strategie wat betreft het strategisch belang van de organisatie vergelijkbaar is met de andere onderwerpen die in dit artikel worden genoemd. Bovendien gaven de MNO-leden aan voorkeur te hebben voor de hen bekende procedurele gang van zaken die behoort bij het adviesrecht. En tot slot reageert de OR bij een adviesaanvraag op beleidsvoornemens van de bestuurder, wat in de beleving van de MNO-leden past bij het type strategische vraagstukken.

### *MVO Plan*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de OR de vorderingen van de onderneming op het MVO-beleid in principe zou willen volgen, maar dat dit slechts mogelijk is indien de bestuurder heldere MVO-doelstellingen formuleert. Bovendien dient de voortgang te worden gemonitord en de informatie beschikbaar te worden gesteld aan de OR. Om die reden is in de code het 'MVO Plan' geïntroduceerd. In het MVO Plan geeft de bestuurder aan welke ambities de onderneming heeft ten aanzien van MVO op de korte-, middellange- en lange termijn en hoe het beleid zal worden geïmplementeerd.

### *Eigen OR MVO-visie*

In de besprekingen rond de opstelling van een Modelcode is gediscussieerd over de in de Modelcode genoemde verantwoordelijkheid van een medezeggenschapsorgaan tot het opstellen van een eigen visie ten aanzien van het MVO-beleid van de onderneming. Het opstellen van een eigen visie doet een zwaar beroep op de kennis en kundigheid van het medezeggenschapsorgaan en wordt als een niet geringe opdracht gezien. Toch is ervoor gekozen om de OR een eigen visie te laten ontwikkelen. Deze uitdaging ontwikkelt niet alleen de nagestreefde vaardigheden van een OR op het terrein van MVO, maar ook de bekwaamheid van een OR om de MVO-plannen van de onderneming te kunnen beoordelen en een volwaardige gesprekspartner te zijn op dit domein (zie ook Paragraaf 4.4).

## **4.4 De Modelcode in de praktijk**

In eerste instantie kan de OR de Modelcode onder de aandacht brengen van de bestuurder. Dit kan een opening bieden om te komen tot een gesprek over de betrokkenheid van de OR bij MVO en de totstandkoming van procedurele afspraken.

Zoals ook in de vorige paragraaf genoemd, kan de Modelcode voor sommige bedrijven behulpzaam zijn bij het opstellen van een ontwikkelplan. Bedrijven die met weinig inspanning kunnen voldoen aan de Modelcode, zouden een bedrijfsconvenant kunnen opstellen tussen de OR en de bestuurder, ex artikel 32 van de WOR. Binnen bedrijven waarbij de bestuurder zich minder bereidwillig opstelt om de OR te betrekken bij het MVO-beleid, zou de OR zich door de Modelcode kunnen laten inspireren en op basis van de aanknopingspunten in het huidige wettelijk kader (zie Hoofdstuk 2 van dit rapport) alsnog kunnen bejiveren om medezeggenschap te claimen.

De Modelcode is in eerste instantie gericht op grote, internationaal opererende bedrijven. Echter, ook voor kleinere bedrijven kan de Modelcode een bron van inspiratie zijn.

In de Modelcode wordt het belang van het ontwikkelen van een eigen OR visie op MVO benadrukt. Daarbij gaat het erom dat de OR zelf een analyse maakt van thema's die vanuit strategisch bedrijfsbelang aandacht behoeven van de bestuurder. En daarnaast zou er een analyse gemaakt moeten worden van de belangrijkste stakeholders van het bedrijf en de mogelijke impact die de bedrijfsactiviteiten hebben op deze stakeholdergroepen of op welke manier deze groepen het bedrijf beïnvloeden. Deze exercitie zal de OR een voldoende basis bieden om voorstellen en beslissingen van de bestuurder te kunnen beoordelen. Behalve het volgen en analyseren van het door de bestuurder opgestelde beleid, kan de OR ook mogelijke gaten of blinde vlekken met betrekking tot het MVO-beleid van het bedrijf op de kaart zetten.

Bij het vormgeven van een dergelijke visie zou mogelijk expertise ingeschakeld kunnen worden van externe deskundigen of van de RvC-leden. Het vormgeven van de eigen visie zou ook onderwerp kunnen zijn van de introductietraining voor de nieuwe OR.

Annex 2 bij de Modelcode biedt voorts enkele best practices voor medezeggenschap rondom MVO die ter inspiratie kunnen dienen.

#### **4.5 Verdere externe verankering**

##### *Wettelijke verankering*

De insteek van de Modelcode is er een van overleg en coöperatie. Echter, dit neemt niet weg dat externe verankering de status van de Modelcode kan verhogen en daarmee vooral een aansporing kan bieden aan achterblijvende bedrijven om actie te ondernemen. MNO en haar deelnemers zullen zich ook op de volgende manieren bejiveren voor verdere verankering:

- Door de Modelcode aan te bieden aan de SER om zo, net als bij het Voorbeeldreglement Ondernemingsraden van de SER tot verspreiding te komen (Modelcodebepaling 5.2);

- door een aanpassing van artikel 25 van de WOR te bepleiten in de zin dat hier expliciet het onderwerp MVO wordt genoemd als een van de onderwerpen waar de OR adviesrecht over heeft (Modelcodebepaling 5.3);
- door een aanpassing van artikel 28 van de WOR voor te staan in de zin dat daarin expliciet wordt vermeld dat de OR MVO zal bevorderen (Modelcodebepaling 5.3);
- door een aanpassing van artikel 31 van de WOR voor te stellen, opdat daar expliciet wordt bepaald dat het informatierecht ook ten aanzien van het MVO Plan (dan wel 'MVO-beleid') van de onderneming geldt (Modelcodebepaling 5.3);
- door te pleiten voor een wettelijk spreekrecht voor de OR tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders aangaande de inhoud van het MVO Plan en/of de reactie van de OR op het MVO-beleid van de onderneming en de implementatie daarvan in het MVO Jaarverslag (Modelcodebepaling 5.4).

De Modelcode kan ook – in analogie met de Code Frijns – een 'pas toe of leg uit' status verkrijgen (Modelcodebepaling 7.2).

Het perspectief van een dergelijke wettelijke verankering is ook in het belang van de voorlopende bedrijven, aangezien dit een standaard legt voor een grote groep bedrijven die nog inhaalslagen heeft te maken.

#### *Monitoring door MNO*

MNO zelf kan aandacht creëren voor het thema MVO door te monitoren hoe de Modelcode wordt gebruikt. Zij zal daartoe een jaarlijkse voortgangsonderzoek uitvoeren onder haar leden en daarover rapporteren. Daarbij zal het interessant zijn om de ontwikkeling in kaart te brengen op de verschillende elementen die aangereikt worden in de Modelcode, bijvoorbeeld (maar niet uitputtend):

- de vaststelling van een overlegstructuur;
- ontwikkelen van een eigen medezeggenschapvisie op MVO;
- de aanwijzing van specifieke verantwoordelijke personen in de RvC en COR/OR;
- de communicatie rondom MVO vanuit de COR/OR naar medewerkers.

MNO is voornemens de resultaten te publiceren op haar website. Dit zou kunnen resulteren in een jaarlijkse actualisering van de *best practices*. Deze vorm van monitoring benadrukt ook het belang van een 'ontwikkelingsperspectief' en zal een opwaartse druk teweegbrengen.

## 5. Conclusie

In dit rapport stond de rol van de medezeggenschap bij MVO-beleidvorming en – implementatie centraal, in het bijzonder binnen Nederlandse multinationale ondernemingen verenigd in MNO. De volgende vragen zijn gesteld: welke rol vervult de medezeggenschap op dit moment, wat zijn de *best practices*, welke rol zou de medezeggenschap in de toekomst kunnen vervullen en in hoeverre zou een Medezeggenschap MVO Modelcode een nuttig instrument zijn?

Uit het onderzoek is gebleken dat de huidige wettelijke kaders betrokkenheid van ondernemingsraden bij MVO-beleid niet beperken. De gebruikelijke OR-rechten en plichten zijn van toepassing op MVO. De OR kan een rol spelen als kritische uitdager ten aanzien van beleidsvoornemens, als volger van vorderingen op beleidsdoelstellingen, als agendeerder van ‘ongehoorde’ geluiden en als ondersteuner bij implementatie van MVO-beleid in de dagelijkse bedrijfspraktijken. In praktijk praten ondernemingsraden mee over MVO-onderwerpen. Echter, dit gebeurt voornamelijk op ad hoc basis en reactief.

Uit een enquête, desk research en een reeks interviews is een aantal best practices verzameld. In de betreffende bedrijven speelt de medezeggenschap inderdaad een rol bij MVO-beleid, maar dit gebeurt met name op basis van vertrouwen en goede relaties tussen bestuurder, toezichthouder en medezeggenschap. Hoewel het in de huidige praktijk binnen deze bedrijven goed werkt, zou een institutionalisering en formalisering kunnen helpen, als ‘terugvalbasis’ voor als er in de toekomst toch problemen zouden ontstaan of om te voorkomen dat de betrokkenheid verandert bij personele wisselingen. Daarnaast zou een Modelcode een stimulans kunnen zijn voor verdere verbetering en natuurlijk ook de bedrijven die op dit terrein achterblijven, stimuleren om aan de slag te gaan.

Voorwaarden voor een succesvolle Modelcode zijn een positieve benadering, het bieden van handvatten zonder te veel inhoudelijk voor te schrijven op het gebied van MVO-invulling, het stimuleren van ontwikkeling en het uitgaan van intentie in plaats van ‘afvinklijstjes’. Daarnaast is het belangrijk dat er mogelijkheden zijn voor capaciteitsopbouw ten aanzien van MVO binnen een OR om inderdaad een gelijkwaardig gesprekspartner te kunnen zijn.

Op basis van de verkregen inzichten is een concept Modelcode ontwikkeld. Deze is voorgelegd aan de MNO-leden en besproken tijdens een vergadering. Met in achtneming van enkele kritiepunten is positief gereageerd op de Modelcode. De kritiepunten zijn verwerkt en een herziene versie is opnieuw voorgelegd ter goedkeuring. Deze is verleend door de leden.

De Modelcode is bedoeld als instrument om te komen tot een heldere rolverdeling tussen de RvB, de RvC en de OR ten aanzien van MVO-beleid.

## Gebruikte bronnen

- Burgerlijk Wetboek
- Eerste Kamer, Gewijzigd voorstel van wet, vergaderjaar 2009-2010, 31877.
- Lambooy (2010), *Corporate Social Responsibility: Legal and semi-legal frameworks supporting CSR – Developments 2000-2010*, Kluwer. Hieruit: Hoofdstuk 3, 'Institutionalisation of corporate social responsibility in the corporate governance code. The new trend of the Dutch model', pp. 107-143.
- Lambooy & Hordijk (2010), 'De rol van de medezeggenschap bij MVO-vraagstukken'. In: Halem, van (ed.), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op weg naar maatschappelijk verantwoorde medezeggenschap*, Deventer: Kluwer, pp. 59-72.
- Nederlandse Corporate Governance Code
- Sociaal-Economische Raad (2000), 'De winst van waarden', adviesrapport.
- Tweede Kamer, Memorie van Toelichting, vergaderjaar 2007-2008, 31 592.
- Wet op Ondernemingsraden

### Bestudeerde websites

[www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl)  
[www.de.nl](http://www.de.nl)  
<http://group.tnt.com/>  
<http://www.imtech.eu/corporate/nl/index.html>  
[www.oesorichtlijnen.org](http://www.oesorichtlijnen.org)  
[www.or.nl](http://www.or.nl)  
<http://overons.rabobank.com/content/>  
[www.stichting-mno.nl](http://www.stichting-mno.nl)  
<http://www.saralee.com/>



## Bijlage 1 - Medezeggenschap MVO Modelcode

### MEDEZEGGENSCHAP MVO MODELCODE

2 Februari 2011

#### Inleiding

- Deze modelcode (“MVO Modelcode”) kan als richtlijn worden gebruikt door medezeggenschapsorganen in het overleg met de ondernemer over maatschappelijk verantwoord ondernemen (“MVO”) ten einde goede spelregels vast te leggen met betrekking tot het ontwikkelen van MVO-beleid en de uitvoering daarvan.
- Deze MVO Modelcode is vooral geschreven met het oog op grote internationaal opererende ondernemingen, vaak beursfondsen.<sup>7</sup>
- Deze MVO Modelcode kan ook door andere (grote) ondernemingen en bedrijven in het midden en kleinbedrijf worden gebruikt als richtsnoer voor het te voeren overleg met de ondernemer over MVO. Daar waar nodig kan de toepassing worden beperkt tot de bepalingen die in de specifieke situatie van het bedrijf toepasselijk zijn.
- Deze MVO Modelcode kan ook in de vorm van een convenant ex artikel 32 Wet op de ondernemingsraden (“WOR”) worden opgesteld tussen een medezeggenschapsorgaan en de ondernemer, of worden ingevoegd in een bestaand convenant.
- Het is de intentie dat deze MVO Modelcode in overleg met het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (“EL&I”), de Sociaal-Economische Raad (“SER”) en vertegenwoordigers van bestuurders, commissarissen en medezeggenschap zal gaan functioneren als code voor het formuleren van het MVO-beleid van de onderneming en de implementatie daarvan. Een dergelijke code zal naast de hierboven genoemde partijen in de toekomst mogelijk ook andere belanghebbenden bij de onderneming betrekken. Het is daarom van belang dat de partijen de contouren van de MVO Modelcode nu goed bepalen en ervaring gaan opdoen met het functioneren van deze MVO Modelcode in de praktijk.
- De Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg (“Stichting MNO”)<sup>8</sup> zal jaarlijks een onderzoek doen bij haar deelnemers om in kaart te brengen in hoeverre zij deze MVO Modelcode toepassen (*monitoringfunctie*). Stichting MNO zal de resultaten van haar onderzoek aan vertegenwoordigers van bestuurders, commissarissen en medezeggenschap, alsook aan EL&I en de SER rapporteren. De resultaten zullen vervolgens ook op de MNO website worden gepubliceerd.<sup>9</sup> Naar aanleiding van de resultaten kan de Stichting MNO besluiten aanpassingen in de MVO Modelcode in te voeren.
- Ten aanzien van terminologie en competentiebeschrijvingen van de verschillende actoren, zoals het bestuur, de commissarissen en de medezeggenschap, is in deze MVO Modelcode aansluiting gezocht bij de WOR, Boek 2 Burgerlijk Wetboek (“BW”) en bij de Nederlandse Corporate Governance Code (thans: de “Code Frijns”).

<sup>7</sup> In beginsel is deze MVO Modelcode geschreven voor de medezeggenschapsorganen van multinationale ondernemingen die deelnemen in Stichting MNO (de ‘MNO Deelnemers’). Zie: <http://www.stichting-mno.nl/>.

<sup>8</sup> Zie: <http://www.stichting-mno.nl/>.

<sup>9</sup> Naast publicatie van het jaarlijks onderzoek, zal op de MNO website ook een pagina worden aangemaakt voor vragen met betrekking tot de modelcode. De antwoorden zullen daar ook worden gepubliceerd zodat deze voor een ieder toegankelijk zullen zijn. Hiermede wordt beoogd een ‘lerend netwerk’ te creëren met betrekking tot het gebruik van deze modelcode.

## 1. Begrippenkader

### 1.1

Onder ‘MVO’ wordt verstaan: het streven van de onderneming om met haar bedrijfsactiviteiten meerwaarde te creëren in elk van de drie dimensies *People, Planet, & Profit*, zoals die door de SER zijn beschreven in zijn advies ‘De Winst van Waarden’ en die bij elke bedrijfsbeslissing in beschouwing dienen te worden genomen.<sup>10</sup>

### 1.2

Onder ‘onderneming’ wordt verstaan: een onderneming in de zin van artikel 1 van de WOR dan wel indien aanwezig of waar dat beter past in de context van de bepaling: de rechtspersoon die de holding is van de (internationale) groep van bedrijven die tezamen de onderneming vormen (holdingvennootschap).<sup>11</sup> Indien de holdingvennootschap van een onderneming niet in Nederland zetelt, wordt onder holdingvennootschap verstaan: de Nederlandse rechtspersoon die de functie vervult van (tussen)holding ten aanzien van een deel van de internationale groep van bedrijven die tezamen de onderneming vormen.

### 1.3

Onder ‘bestuur’, ‘Raad van Bestuur’ en ‘bestuurder’ wordt verstaan: de statutaire raad van bestuur van de onderneming, respectievelijk elk lid daarvan.

### 1.4

Onder ‘Raad van Commissarissen’ en ‘commissaris’ wordt verstaan: de statutaire raad van commissarissen van de onderneming, respectievelijk elk lid daarvan.

### 1.5

Onder ‘Medezeggenschapsorgaan’ wordt verstaan: de Centrale Ondernemingsraad indien die er is en anders de relevante (groeps-, of gemeenschappelijke) ondernemingsraad of ondernemingsraden.

### 1.6

Onder ‘MVO Plan’ wordt verstaan: de MVO strategie en het MVO beleid van de onderneming, alsook de implementatie daarvan met betrekking tot de activiteiten van de gehele onderneming, daaronder begrepen zowel de Nederlandse - als de buitenlandse bedrijfsonderdelen en -activiteiten. Het MVO Plan bevat drie onderdelen: (i) een plan voor de korte termijn met de concrete ambities en het implementatiebeleid voor het komende boekjaar (dit wordt jaarlijks bijgesteld); (ii) een plan voor de middellange termijn dat de ambities en het implementatiebeleid bevat voor de komende vijf boekjaren (dit wordt eenmaal in de vijf jaar vernieuwd); en een plan voor de lange termijn dat de ambities en het implementatiebeleid bevat voor de komende 20 jaar (indien nodig wordt dit eenmaal in de vijf jaar aangepast tegelijk met het middellange termijn MVO Plan). Alle ambities worden in het MVO Plan schriftelijk vastgelegd en worden voor zover mogelijk geconcretiseerd en gekwantificeerd. Annex I bevat een niet-limitatieve lijst met onderwerpen die in het MVO Plan kunnen worden opgenomen.

### 1.7

Onder ‘eigen visie’ van het Medezeggenschapsorgaan wordt verstaan: de visie van het Medezeggenschapsorgaan, op grond waarvan zij voor zichzelf bepaalt in welke mate MVO van strategisch belang is of zou kunnen zijn voor de onderneming (binnen de sector waarin deze opereert) en de vertaling daarvan naar de concrete werkzaamheden die in de onderneming

---

<sup>10</sup> Het SER rapport ‘De winst van waarden’, No. 11, 15 December 2010, pp. 17-18, beschrijft MVO op deze wijze.

<sup>11</sup> Dat zal meestal de rechtspersoon zijn die de (geconsolideerde) jaarrekening en het jaarverslag publiceert.

worden uitgevoerd en de gewenste wijze van werken, een en ander te bezien in de (internationale) context waarbinnen de onderneming opereert.<sup>12</sup>

## 2. Verantwoordelijkheid voor MVO

### 2.1

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het MVO Plan.<sup>13</sup> Niettegenstaande deze collectieve verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, wijst hij een van zijn leden aan als primair verantwoordelijke en als eerste aanspreekpunt met betrekking tot het MVO Plan, hierna: de ‘**MVO Bestuurder**’.<sup>14</sup> De MVO Bestuurder is ook verantwoordelijk voor het regelmatig uitvoeren van een zogeheten ‘*stakeholder mapping*’, dat wil zeggen dat de MVO Bestuurder nagaat welke belanghebbenden de onderneming heeft en in hoeverre deze in overleg met de MVO Bestuurder en andere bedrijfsvertegenwoordigers willen treden over het MVO Plan.

### 2.2

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het adviseren, overleggen en goedkeuren het MVO Plan.<sup>15</sup> Niettegenstaande deze collectieve verantwoordelijkheid, wijst de raad wijst een van zijn leden aan als primair verantwoordelijke commissaris(sen) en eerste aanspreekpunt aangaande aangelegenheden met betrekking tot het MVO Plan, hierna: de ‘**MVO Commissaris**’.<sup>16</sup>

### 2.3

Het Medezeggenschapsorgaan is verantwoordelijk: (i) voor het formuleren van een eigen visie van de medezeggenschap op het MVO-beleid van de onderneming, op basis waarvan het Medezeggenschapsorgaan zijn eigen oordeel kan vormen over het aan hem door de Raad van Bestuur voorgelegde voorgenomen MVO Plan, (ii) om adviezen te geven en overleg te plegen ten aanzien van het voorgenomen MVO Plan,<sup>17</sup> (iii) de implementatie van het MVO Plan in de onderneming te ondersteunen en te monitoren en (iv) de werknemers te stimuleren ideeën te genereren ten aanzien van MVO. Het Medezeggenschapsorgaan wijst één of meerdere van haar leden aan als primair verantwoordelijk(en) en eerste aanspreekpunt aangaande aangelegenheden betreffende de visie van de medezeggenschap op MVO en/of het MVO Plan, hierna: de ‘**MVO Medezeggenschapsfunctionaris**’. Het Medezeggenschapsorgaan als geheel zal zich beijveren om de MVO Bestuurder en MVO Commissaris te ondersteunen in de implementatie van het MVO Plan in de onderneming.

## 3. Het MVO Plan - adviesrecht medezeggenschap

### 3.1

Het MVO Plan wordt jaarlijks uiterlijk een maand voor het einde van het lopende boekjaar door de Raad van Bestuur gepubliceerd op de website van de onderneming.

---

<sup>12</sup> In andere woorden: welk bedrijfsbelang is er mee gediend dat de onderneming haar processen heroriënteert teneinde deze te verduurzamen? En ook: op welke wijze hebben maatschappelijke trends impact op de onderneming, maar ook: op welke wijze beïnvloedt de onderneming de maatschappelijke trends? Welke *stakeholders* zijn belangrijk voor het bedrijf en in hoeverre treedt de onderneming daarmee in overleg?

<sup>13</sup> Dit sluit aan bij Principe II.1 van de Frijns Code.

<sup>14</sup> *Best practice* zoals uit 2010 MNO-Nyenrode onderzoek naar voren kwam.

<sup>15</sup> Dit sluit aan bij Principe III.1 van de Frijns Code.

<sup>16</sup> *Best practice* zoals uit 2010 MNO-Nyenrode onderzoek naar voren kwam. Daarnaast kan het Medezeggenschapsorgaan advies vragen aan de Raad van Commissarissen of ieder lid daarvan als bedoeld in artikel 16 WOR. Dat sluit ook aan bij Best Practice Provisions III.1.9 en III.4.1.(g) van de Code Frijns.

<sup>17</sup> *Best practice* zoals uit 2010 MNO-Nyenrode onderzoek naar voren kwam.

### 3.2

Jaarlijks wordt een concept voor het voorgenomen MVO Plan uiterlijk zes maanden voor afloop van het boekjaar door de MVO Bestuurder op verzoek van de Raad van Bestuur aan het Medezeggenschapsorgaan gepresenteerd en daarover wordt minimaal in één overlegvergadering<sup>18</sup> overleg gepleegd. Indien de Raad van Bestuur verzuimt een MVO Plan op te stellen kan het Medezeggenschapsorgaan de Raad van Bestuur in een overlegvergadering een nadere termijn stellen voor het aanleveren van het concept MVO Plan; het Medezeggenschapsorgaan kan te allen tijde daartoe een initiatiefvoorstel (artikel 23 lid 3 WOR) doen omtrent het MVO Plan.

### 3.3

Het Medezeggenschapsorgaan bespreekt het concept MVO Plan met de andere relevante medezeggenschapsorganen binnen de onderneming en, indien gewenst en relevant, met de MVO stafafdeling van de onderneming, andere interne en externe experts, vakbonden, interne bedrijfsnetwerken of externe belangengroeperingen.<sup>19</sup> Ook bespreekt het Medezeggenschapsorgaan het concept MVO Plan, indien gewenst, met de MVO Commissaris.

### 3.4

Het Medezeggenschapsorgaan wordt door de Raad van Bestuur in de gelegenheid gesteld om te adviseren over het voorgenomen concept MVO Plan, conform het bepaalde in artikel 25 WOR.<sup>20</sup> Het advies wordt aan de Medezeggenschapsraad gevraagd op een zodanig tijdstip dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het voorgenomen MVO Plan. Het advies van het Medezeggenschapsorgaan zal zo concreet mogelijk worden geformuleerd en tijdig met de Raad van Bestuur en desgewenst met de Raad van Commissarissen worden gecommuniceerd.

### 3.5

Het MVO Plan wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur maar behoeft steeds de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen.<sup>21</sup>

## 4. MVO Jaarverslag

### 4.1

De onderneming publiceert jaarlijks op haar website een MVO Jaarverslag.<sup>22</sup> Het MVO Jaarverslag wordt geacht onderdeel uit te maken van het jaarverslag als bedoeld in artikel 2:391 BW en kan daarin desgewenst worden geïntegreerd.<sup>23</sup> Het MVO Jaarverslag is opgesteld - naar keuze van de onderneming: volgens de richtlijnen van het *Global Reporting Initiative*<sup>24</sup> of volgens Richtlijn 400 uitgebracht door de Raad voor de Jaarverslaggeving en de daarbij behorende Handreiking, zoals deze richtlijnen van tijd tot tijd luiden.<sup>25</sup> De hoofdlijnen van het MVO Jaarverslag zullen steeds

---

<sup>18</sup> Ex artikelen 23 en 24 WOR. Desgewenst kan de tijdsplanning worden aangepast aan de presentatie van de 'business planning'. Het verschaffen van het MVO Plan loopt parallel met de informatieverstopping aan de ondernemingsraad ex de artikelen 31a, 31b, 31c en 31d WOR.

<sup>19</sup> *Best practice* als uit 2010 MNO-Nyenrode onderzoek naar voren kwam.

<sup>20</sup> Gewezen zij ook op het recht van het Medezeggenschapsorgaan om ongevraagd advies uit te brengen eventueel met aansluitend een voorstel conform artikel 23 lid 3 WOR (initiatiefrecht).

<sup>21</sup> Dit sluit aan bij de Principes II.1 en III.1 en *best practice* bepalingen II.1.2 en III.1.6 van de Frijns Code.

<sup>22</sup> De Frijns Code schrijft voor dat het bestuur over de MVO strategie aan de aandeelhouders rapporteert. Artikel 2: 391 BW schrijft voor dat ondernemingen in hun jaarverslag melding doen van werknemers- en milieuaspecten van de (wereldwijde) bedrijfsactiviteiten. Richtlijn 400 van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de daarbij behorende Handreiking geven een toelichting op de maatschappelijke informatie die een onderneming dient op te nemen in haar jaarverslag. Deze bepaling in de MVO Modelcode sluit daar op aan.

<sup>23</sup> Integratie werd enkele malen genoemd in het 2010 MNO-Nyenrode onderzoek als *best practice*.

<sup>24</sup> Waarbij zoveel mogelijk relevante sector supplementen en thema supplementen worden gevolgd. Zie [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>25</sup> *Best practices*. Zie de tekst van Richtlijn 400 (versie 2009) en de 'Handreiking voor Maatschappelijk verslaggeving' (versie 2003) op de website van de Raad voor de Jaarverslaggeving: <http://www.rjnet.nl/RJ/Richtlijnen/Handreiking+MVO/default.aspx>.

voorafgaand aan publicatie met het medezeggenschapsorgaan in een overlegvergadering ex artikel 24 WOR worden besproken<sup>26</sup>.

#### 4.2

Het MVO Jaarverslag wordt door externe deskundigen gecontroleerd en vermeldt op nauwkeurige wijze: (i) welke maatstaf is gebruikt door de externe deskundige in het controleproces; (ii) per onderdeel van het MVO Jaarverslag: hoe en met welke mate van diepgang de inhoud van het MVO Jaarverslag is gecontroleerd; (iii) eventuele aanbevelingen van de externe deskundigen; en (4) de naam van de externe deskundigen.<sup>27</sup>

#### 4.3

Het Medezeggenschapsorgaan zorgt ervoor dat jaarlijks aan het MVO Jaarverslag een paragraaf wordt toegevoegd inhoudende een reactie van het Medezeggenschapsorgaan op het MVO-beleid van de onderneming en de implementatie daarvan.

#### 4.4

De onderneming publiceert op haar website actuele ontwikkelingen die betrekking hebben op het MVO Plan of de uitvoering daarvan. Zij verschaft daarbij ook informatie aangaande MVO-gerelateerde geschillen en problemen met belanghebbenden.<sup>28</sup>

### 5. Structurering MVO in de taken van de medezeggenschap

#### 5.1

Indien de onderneming met het Medezeggenschapsorgaan een zogenaamd statuut of convenant ex artikel 32 WOR heeft gesloten (een “Ondernemingsovereenkomst”), is het aan te bevelen om daarin naar deze MVO Modelcode te verwijzen en te bepalen dat deze code tussen partijen zal gelden dan wel tenminste het adviesrecht van het Medezeggenschapsorgaan betreffende het MVO Plan als verwoord in bepaling 3 van deze MVO Modelcode, expliciet in de Ondernemingsovereenkomst op te nemen.

#### 5.2

De in deze MVO Modelcode genoemde partijen zullen deze MVO Modelcode aanbieden aan de SER om net als het Voorbeeldreglement Ondernemingsraden van de SER tot verspreiding daarvan te komen naar de betreffende Medezeggenschapsorganen.

#### 5.3

De in deze MVO Modelcode genoemde partijen zullen zich er sterk voor maken dat: (i) artikel 28 van de WOR wordt aangepast in die zin dat daarin in de toekomst uitdrukkelijk wordt vermeld dat de ondernemingsraad MVO zal bevorderen; (ii) artikel 25 WOR wordt aangepast teneinde het adviesrecht ook expliciet te laten gelden ten aanzien van het MVO Plan; en (iii) artikel 31 WOR wordt aangepast opdat daarin expliciet wordt bepaald dat het informatierecht ook ten aanzien van het MVO Plan geldt.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Bij voorkeur wanneer ook de werkzaamheden en resultaten van de onderneming als verstrekt aan het Medezeggenschapsorgaan als bedoeld in artikel 31a WOR worden besproken.

<sup>27</sup> *Best practices*: zie de ‘Assurance Standards’ zoals gebruikt door de accountantskantoren voor maatschappelijke jaarverslaggeving en zie de ‘Application Levels’ die bij het GRI voor maatschappelijke verslaggeving worden gehanteerd.

<sup>28</sup> Het is van belang voor kredietverschaffers, investeerders (dat is ook in lijn met het effectenrecht), duurzaamheidsindexen, consumenten en NGOs om over *up-to-date* informatie te beschikken.

<sup>29</sup> Deze wijzigingen zouden kunnen worden meegenomen in de Nota die het Ministerie van Sociale Zaken thans (2010/2011) in voorbereiding heeft voor de Tweede Kamer met betrekking tot de WOR en de mogelijke acties die daaruit zullen volgen. Desgewenst kunnen hierin de artikelen 25, 28 en 31 worden besproken in die zin dat wordt voorgesteld deze aan te passen om MVO daarin een plaats te geven.

#### 5.4

De in deze MVO Modelcode genoemde partijen zullen zich er sterk voor maken dat het Medezeggenschapsorgaan een wettelijk recht krijgt om te spreken in de algemene vergadering van aandeelhouders ten aanzien van (i) het MVO Plan; en/of (ii) zijn reactie als vermeld in bepaling 4.3 van deze MVO Modelcode toe te lichten.<sup>30</sup>

### 6. Conflicten met belanghebbenden gerelateerd aan MVO

#### 6.1

Iedere belanghebbende bij het MVO-beleid van de onderneming zal in eerste instantie contact zoeken met de MVO Bestuurder, de MVO Commissaris, de MVO stafafdeling of de MVO Medezeggenschapsfunctionaris om een oplossing te zoeken voor klachten die daarmee verband houden. In geval een belangrijke klacht wordt ontvangen door een of meer van de genoemde personen (de MVO Bestuurder, de MVO Commissaris, de MVO stafafdeling en/of de MVO Medezeggenschapsfunctionaris), zal deze de andere betrokken MVO verantwoordelijken informeren. In gezamenlijk overleg zal worden bekeken in hoeverre de MVO Bestuurder, de MVO Commissaris, de MVO stafafdeling en/of de MVO Medezeggenschapsfunctionaris, desgewenst een rol kunnen spelen in het adresseren van de klacht en het vinden van een passende oplossing. Ten aanzien van kleinere en frequente klachten zal de MVO Bestuurder een klachtenrapportage laten opstellen en die met de MVO Commissaris, de MVO stafafdeling en de MVO Medezeggenschapsfunctionaris bespreken.

#### 6.2

Iedere belanghebbende bij het MVO beleid van de onderneming, die er niet in slaagt om volgens het bepaalde in deze MVO Modelcode tot een passende oplossing te komen, kan zich wenden tot het Nationaal Contactpunt in Den Haag.<sup>31</sup> In dat geval zullen de MVO Bestuurder, de MVO Commissaris, de MVO stafafdeling en de MVO Medezeggenschapsfunctionaris terstond daarvan op de hoogte moeten worden gesteld.

### 7. Over deze modelcode

#### 7.1

Deze MVO Modelcode kan worden toegepast vanaf 1 maart 2011.

#### 7.2

De toepassing van deze MVO Modelcode wordt aanbevolen voor alle ondernemingen waarvoor de Nederlandse *Corporate Governance Code* geldt (zoals deze van tijd tot tijd zal luiden). Via een 'pas toe of leg uit' verklaring kan de onderneming aangeven of zij deze MVO Modelcode volgt. Dat kan op de website van de onderneming en/of in aansluiting op de *corporate governance* verklaring van het bestuur in het jaarverslag.<sup>32</sup>

#### 7.3

Deze MVO Modelcode kan worden aangehaald als de 'Medezeggenschap MVO Modelcode'.

---

<sup>30</sup> Dit is in de lijn van het spreekrecht dat de ondernemingsraad heeft ten aanzien van art. 2: 107a BW-besluiten; besluiten om bestuurders en commissarissen te benoemen, te schorsen en te ontslaan; en het beloningsbeleid aangaande bestuurders (zie de artikelen 2:107a(3), 2:134a(1), 2:135(2), 2:144a(1), 2:158(4) BW).

<sup>31</sup> Dat is de instantie waar belanghebbenden klachten kunnen neerleggen over ondernemingen die volgens deze belanghebbenden in strijd met de OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen handelen. Zie website [www.oesorichtlijnen.nl](http://www.oesorichtlijnen.nl).

<sup>32</sup> Zie Code Frijns, Preambule onder 13. Ten aanzien van de Code Frijns is het zo dat deze is aangewezen bij Koninklijk Besluit d.d. 3. december 2009 (Staatscourant 2009, nr. 18499) op basis van artikel 2:391(5) BW (zie: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2009-18499.html>). Dat is ook denkbaar voor deze modelcode.

#### 7.4

Deze MVO Modelcode bevat een Annex I 'Niet-limitatieve lijst van onderwerpen voor het MVO Plan' en een Annex II 'Lijst met procedurele overwegingen inzake MVO', welke annexen onderdeel uitmaken van de modelcode.

## ANNEX I - NIET-LIMITATIEVE LIJST VAN ONDERWERPEN VOOR HET MVO PLAN

Het MVO Plan bevat concrete ambities van de onderneming op de volgende terreinen, maar niet beperkt daartoe.

### ALGEMEEN

1. Welke gedragscodes onderschrijft de onderneming? Het kan gaan om internationale gedragscodes, sectorgedragscodes, ondernemingsgedragscodes.<sup>33</sup>
2. In welke duurzaamheidsnetwerken of ronde tafels participeert de onderneming?<sup>34</sup>
3. Welke duurzaamheidskeurmerken gebruikt de onderneming of is zij bij betrokken?<sup>35</sup>
4. Volgt de onderneming de ISO 26000 richtlijn betreffende MVO en zo ja, hoe?<sup>36</sup>
5. Moet de onderneming ten aanzien van de onder 1-4 genoemde initiatieven jaarlijks een voortgangverslag uitbrengen (soms 'Communication of Progress' genoemd)?
6. Welke gedragscodes zijn door de sector ontwikkeld op het gebied van MVO?<sup>37</sup> Volgt de onderneming die? Zo nee, waarom niet? Zo ja, welk tijdpad is daarvoor ingeruimd?
7. Wat zijn typische 'best practices' in de sector? Volgt de onderneming die? Zo nee, waarom niet? Welk tijdpad is ingeruimd om deze wel te gaan volgen?
8. Hoe vindt uitvoering van het MVO Plan plaats: worden trainingen en instructiedagen georganiseerd voor de medewerkers? Hoe is de *follow-up* georganiseerd?
9. Krijgen de ondernemingsraadleden en andere personeelsvertegenwoordigers in de onderneming training betreffende het belang van MVO voor de onderneming?
10. Op welke wijze vindt de signalering plaats of de onderneming haar MVO Plan uitvoert?
11. Is de onderneming opgenomen in een duurzaamheidsindex?<sup>38</sup>
12. Is MVO een element van de KPIs<sup>39</sup> van de medewerkers en bestuurders?
13. Speelt MVO een rol bij de beslissing en uitvoering van strategische besluiten zoals bijvoorbeeld de besluiten bedoeld in artikel 25 WOR?
14. Welke standaarden en rapportagerichtlijnen volgt de onderneming in haar MVO Jaarverslag?
15. Publiceert de onderneming ook een Sociaal Verslag en een Milieuverslag? Zo ja, over welke bedrijfsonderdelen van de onderneming rapporteren die verslagen en waar zijn ze verkrijgbaar?<sup>40</sup>
16. Draagt de onderneming met haar bedrijfsactiviteiten bij aan het bereiken van de *Millennium Development Goals*?<sup>41</sup> Welke concrete activiteiten onderneemt de onderneming op dat gebied?
17. Is de onderneming partij bij een of meer publiek-private samenwerkingsverbanden ter bevordering van de *Millennium Development Goals*? Zo ja, beschrijf de rol die de onderneming daarin heeft.

<sup>33</sup> Bijvoorbeeld: OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen; VN Global Compact Principes; het *Earth Charter*; *Principles for Responsible Investment*; het framework op het gebied van mensenrechten als gepresenteerd door professor Ruggie, *Special Representative* van de VN op het gebied van mensenrechten en bedrijven (*Protect, Respect, Remedy*); sectorgedragscodes, etc.

<sup>34</sup> Bijvoorbeeld: *CEO Water Mandate*; *Principles for Responsible Investment*; VN Global Compact; Ronde Tafel voor Soja; Ronde Tafel voor Palmolie.

<sup>35</sup> Bijvoorbeeld: FSC, MSC, Utz, Fair Trade, Fair Wear, Demeter.

<sup>36</sup> Zie voor meer informatie: <http://www.nen.nl/web/Normshop/Norm/NENISO-260002010-nl.htm?gclid=CNKy2Obw4qYCFcKCDgod5Xs41g>.

<sup>37</sup> Informatie is bijvoorbeeld te verkrijgen via de 'MVO Navigator' beschikbaar op <http://www.oesorichtlijnen.nl/navigator/> of <http://www.mvonederland.nl/content/mvo-tools/richtlijnnavigator>.

<sup>38</sup> Bijvoorbeeld de Dow Jones Sustainability Indexen. Zie voor meer informatie: <http://www.sustainability-index.com/>.

<sup>39</sup> Key Performance Indicators gebruikt bij het beoordelen van het functioneren van medewerkers. Als *best practice* is ook waar te nemen dat een aantal bedrijven de variabele beloning van bestuurders heeft gekoppeld aan de plaats van de onderneming in een duurzaamheidsindex zoals die gepubliceerd door Dow Jones.

<sup>40</sup> Weliswaar is enige jaren gelden de verplichting vervallen om een publieksmilieuverslag op te stellen en te publiceren, de verplichting voor bepaalde bedrijven om een overheidsmilieuverslag op te stellen blijft voortbestaan.

<sup>41</sup> Door de VN in 2000 vastgestelde ambities voor 2015 voor armoedebestrijding. Zie voor meer informatie: <http://www.un.org/millenniumgoals/>.



18. Heeft de onderneming een ‘klachtenloket’ of ombudsman waar benadeelden en andere belanghebbenden hun klachten over de bedrijfsactiviteiten van de onderneming (wereldwijd) kunnen uiten?
19. Heeft de onderneming een beleid geformuleerd hoe zij met klachten over het MVO beleid en procedures die tegen de onderneming worden aangespannen omgaat inzake MVO gerelateerde geschillen?<sup>42</sup>

## PEOPLE

Per onderwerp dient per land te worden gespecificeerd of de lokale wetgeving betreffende dat onderwerp wordt gevolgd dan wel of de onderneming een andere standaard hanteert (het kan bijvoorbeeld zijn dat de onderneming een uniforme standaard hanteert voor alle bedrijfsonderdelen in alle landen waar zij werknemers heeft).

20. Welke veiligheidsnormen hanteert de onderneming voor werknemers?
21. Welke minimum arbeidsvoorwaarden hanteert de onderneming voor werknemers?
22. Welke arbeids- en rusttijden gelden voor de werknemers van de onderneming?
23. Welke vakantierechten gelden voor de werknemers van de onderneming?
24. Welke normen ten aanzien van minimum leeftijd hanteert de onderneming voor werknemers?
25. Welke normen ten aanzien van opleiding en educatie hanteert de onderneming voor werknemers?
26. Wat is het beleid van de onderneming om anti-discriminatie, diversiteit en gelijke behandeling te bevorderen?
27. Kunnen de werknemers lid worden van een vakbond en welke rechten hebben vakbonden?
28. Op welke wijze kunnen de werknemers medezeggenschap uitoefenen? Welke veiligheidsnormen hanteert de onderneming voor werknemers?
29. Wat is het beleid van de onderneming ten aanzien van collectieve ontslagen?<sup>43</sup>
30. Wat is het beleid van de onderneming ten aanzien van grondstoffen, producten en diensten, die bij de productie van haar producten of diensten worden gebruikt?<sup>44</sup> Hoe verzekert de onderneming zich ervan dat deze grondstoffen worden gewonnen zonder schending van mensenrechten en de rechten van inheemse volkeren?

## PLANET

Waar mogelijk uitsplitsen per land.

31. Wat zijn de CO2 doelstellingen van de onderneming?<sup>45</sup> Welk gedeelte van die doelstellingen is gebaseerd op wettelijke verplichtingen, welk gedeelte gaat daarboven uit?
32. Op welke wijze heeft de onderneming haar energiegebruik georganiseerd: gewone netstroom/groene stroom/natuurstroom/eigen generator?
33. Op welke wijze heeft de onderneming haar transport van producten en vervoer van werknemers en klanten georganiseerd: via openbaar vervoer, auto/vrachtwagens/scooters/fiets? Benzine/diesel/gas/elektriciteit?
34. Wat is het beleid van de onderneming ten aanzien van het gebruik van *resources*?

<sup>42</sup> Bijvoorbeeld: eerst proberen de klacht intern op te lossen of via bemiddeling/mediation; geen procedurele verweren op te werpen maar de rechter de kans te geven om de zaak/klacht op de inhoud te laten beoordelen; coöperatief te zijn ten aanzien van de bewijsvergaring.

<sup>43</sup> Hiermee wordt aangehaakt bij de definitie in de Wet Melding Collectief Ontslag: ontslag van meer dan 20 werknemers in een periode van 3 maanden bij een bedrijfsonderdeel.

<sup>44</sup> Zie ten aanzien van internationale ketenverantwoordelijkheid het SER advies uit 2009: *Duurzame globalisering: een wereld te winnen*.

<sup>45</sup> Doet de onderneming mee aan het *Carbon Disclosure Project*? Zie voor meer informatie: <https://www.cdproject.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>.

35. Wat zijn de doelstellingen van de onderneming ten aanzien van water(her)gebruik, irrigatie, waterlozing en (regen)wateropvang? Welk gedeelte van die doelstellingen is gebaseerd op wettelijke verplichtingen, welk gedeelte gaat daarboven uit?
36. Van welke ecosysteemdiensten<sup>46</sup> is de onderneming afhankelijk? Bestaat er een risico van schaarste?
37. Wat is het beleid van de onderneming ten aanzien van papiergebruik?
38. Wat is het beleid van de onderneming ten aanzien van houtgebruik en op welke wijze stelt zij zeker dat geen illegaal hout wordt geïmporteerd, verhandeld of verkocht?<sup>47</sup>
39. Welke ambities heeft de onderneming ten aanzien van duurzaam geproduceerd hout?
40. Wat zijn de doelstellingen van de onderneming ten aanzien van de compensatie of herstel van schade (mede) veroorzaakt door de bedrijfsactiviteiten van de onderneming aan biodiversiteit?<sup>48</sup>
41. Voert de onderneming 'Cradle to cradle' beleid?<sup>49</sup> Zo ja, wat houdt dat in?
42. Hoe gaat de onderneming om met afval gegenereerd door de bedrijfsactiviteiten?
43. Hoe gaat de onderneming om met afval gegenereerd door de afnemers van haar producten (consumenten, maar ook tussenhandelaren)? Vindt inname plaats? En recycling? Waar vindt de recycling plaats?
44. Wat is het beleid van de onderneming ten aanzien van voedsel? Biologisch geproduceerd? GMO toelaatbaar?

## PROFIT

Waar mogelijk uitsplitsen per land.

45. Op welke wijze heeft de onderneming haar belastingstructuur georganiseerd?
46. Betaalt de onderneming belasting in productielanden?
47. Verschafft de onderneming in haar MVO Jaarverslag getalsmatige informatie over betalingen door de onderneming aan de lokale overheid in het kader van bijvoorbeeld exploitatie- of joint venture contracten?
48. Heeft de onderneming in alle landen waar haar bedrijfsactiviteiten zijn een anti-corruptietrainingsprogramma en klokkenluidersregeling ingevoerd voor haar werknemers?
49. Research & Development: is innovatie ook gericht op de verduurzaming van producten en het productieproces?
50. Uit welke bronnen onttrekt de onderneming geld en hoe wordt dit gebruikt? Wordt transparantie geboden over de beloningsstructuur?

<sup>46</sup> Zoals water, bijen, hout, vis, vruchtbare grond.

<sup>47</sup> Bedrijven moeten ingevolge de Verordening (EU) 995/2010 van het Europese Parlement en de Europese Raad van 20 oktober 2010 tot vaststelling van de verplichtingen van marktdeelnemers die hout en houtproducten op de markt brengen hout, 'due diligence' toepassen (dat wil zeggen dat zij zich aan bepaalde zorgvuldigheidseisen moeten houden) om te voorkomen dat zij illegaal hout importeren, verhandelen of verkopen. Zie: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:295:0023:0034:NL:PDF>, met name artikel 6.

<sup>48</sup> Bijvoorbeeld door landconversie (mijnbouw, onroerend goed, golfbaan of andere project ontwikkeling), lozing schadelijke stoffen.

<sup>49</sup> Zie 'Cradle to cradle' van William Braungart. Zie voor meer informatieve: [http://www.cradletocradle.nl/home/321\\_wat-is-cradle-to-cradle.htm](http://www.cradletocradle.nl/home/321_wat-is-cradle-to-cradle.htm).

## ANNEX II - LIJST MET PROCEDURELE OVERWEGINGEN INZAKE MVO

MVO is een belangrijk onderwerp waar de medezeggenschap, naast de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, op verschillende manieren een belangrijke bijdrage kan leveren. In feite is MVO geen 'status aparte' binnen een bedrijf. Aandacht voor MVO kan verzekerd worden binnen bestaande structuren en praktijken. Onderstaande lijst biedt suggesties voor manieren waarop MVO-aspecten sterker verankerd kunnen worden binnen bestaande contouren.

1. **Wat is de visie van het Medezeggenschapsorgaan op het belang van het MVO-beleid voor de onderneming en de medewerkers?** Hoe relateert dit aan het mandaat van de medezeggenschap? Wie zijn de belangrijkste *stakeholders* (belanghebbenden) van de organisatie en hoe worden die op dit moment benaderd door de onderneming?  
Het ontwikkelen en bespreken van een eigen visie geeft het Medezeggenschapsorgaan een kader om in gesprek te treden met het bestuur over het MVO Plan en ook andere plannen en strategische ontwikkelingen te beoordelen op MVO-aspecten.
2. **MVO-criteria in profiel voor nieuwe bestuurders en commissarissen:** bevat de profielschets voor de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen criteria rondom maatschappelijk betrokkenheid en kennis van MVO? Bij het uitoefenen van het recht ex artikel 30 kan de medezeggenschap hier invloed op uitoefenen en daarnaast middels de voordracht van een vertrouwenscommissaris (op grond van artikel 2:158/268(5)(6) BW of artikel 2:143 BW).
2. **MVO in dagelijkse medezeggenschapspraktijk:** er zijn verschillende manieren om MVO op structurele wijze mee te nemen in de kerntaken van de medezeggenschap. Bij de aanvang van de medezeggenschapsperiode is het goed om onderling en met de bestuurder afspraken te maken over de overlegmomenten over MVO, wat betreft frequentie, vorm en samenstelling (MVO Medezeggenschapsfunctionaris, MVO Bestuurder, MVO Commissaris, MVO-afdelingsvertegenwoordiger, externen). Het MVO Plan kan een vast agendapunt worden in de overlegvergadering. Daarbij kan de MVO Bestuurder het medezeggenschapsorgaan bijpraten over de vorderingen op de MVO-doelstellingen. In het sjabloon voor een artikel 25 adviesaanvraag kan een passage over MVO-aspecten opgenomen worden teneinde MVO-aspecten bij alle aanvragen in ogenschouw te nemen. Ook in de bijeenkomsten van de Europese Ondernemingsraad (indien aanwezig) loont het om het onderwerp op de agenda te zetten. In verschillende landen wordt het belang van MVO voor de continuïteit van een onderneming op verschillende wijze beoordeeld. De rol van Nederland in de voorhoede van Europa kan via dit platform worden uitgedragen.
3. **Training van het Medezeggenschapsorgaan terzake van MVO:** MVO kan onderwerp zijn in de introductietraining voor het nieuwe medezeggenschapsorgaan. Daarbij kan bijvoorbeeld een start worden gemaakt met visieontwikkeling en het analyseren van het bedrijfs- en medewerkersbelang bij MVO. Ook kan er op de studiedagen aandacht besteed worden aan MVO, met bijdragen van de interne MVO-specialist of van externe experts. Bij concrete aangelegenheden kan er gericht ondersteuning worden gezocht door het Medezeggenschapsorgaan.
4. **Signaleringsfunctie:** het medezeggenschapsorgaan leent zich uitermate om knelpunten of gemiste kansen rondom MVO (zowel betreffende *People, Planet als Profit*) van de werkvloer op te vangen en voor het voetlicht te brengen bij het bestuur. Deze functie kan maximaal benut worden door aan de medewerkers een duidelijke uitnodiging en toegangsweg te bieden voor hun opmerkingen omtrent MVO. Te denken valt aan een vast aanspreekpunt (de MVO Medezeggenschapsfunctionaris) en een emailadres.

- 5 **Onder de aandacht brengen van MVO bij medewerkers:** het creëren van een breed draagvlak voor MVO binnen de onderneming is essentieel voor een succesvolle uitvoering van het beleid. Betrokken medewerkers voeren uiteindelijk een groot deel van de aan de top vormgegeven plannen uit, maar kunnen zelf ook proactief het proces versnellen door de bestuurders uit de dagen verder te gaan. Eveneens kan de medezeggenschap een rol vervullen in het creëren van draagvlak en het kweken van begrip voor de MVO-ambities van de onderneming. MVO kan een eigen rubriek krijgen in het Medezeggenschapsjaarverslag. De medezeggenschap kan in samenwerking met de ondernemer en raad van Bestuur discussies op de werkvloer organiseren rondom alledaagse MVO-dilemma's en uitdagingen. En in het opstellen van profielen van kandidaten voor medezeggenschapsverkiezingen kan de persoonlijke MVO-visie aan de orde komen. Het bestuur speelt eveneens een belangrijke rol in het stimuleren van medewerkersbetrokkenheid, bijvoorbeeld door het oprichten van een '*MVO-community*', het organiseren van '*challenges*' en het betrekken van medewerkers bij charitatieve projecten. Het bestuur en het Medezeggenschapsorgaan kunnen elkaar hierin versterken.
- 6 **Informatie:** informatie is essentieel voor het medezeggenschapsorgaan om een serieuze rol te kunnen spelen omtrent MVO. Het is essentieel dat het bestuur heldere ambities formuleert en er binnen het bedrijf een deugdelijk informatiemanagement systeem aanwezig is om voortgang te monitoren. De Raad van Bestuur, de manager van de MVO stafafdeling en het Medezeggenschapsorgaan zouden heldere afspraken moeten maken over de vorm en frequentie van voortgangsrapportages op de MVO-doelstellingen. Met een betrouwbaar informatiesysteem kan het bestuur de doelstellingen meenemen in belonings- en bevorderingsafspraken.
- 7 **Instrumentarium:** er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld die, naast het bestuur van de onderneming, ook het Medezeggenschapsorgaan kunnen helpen in de opinievorming omtrent MVO. Het verdient aanbeveling om bijvoorbeeld de ISO 26000 of de MVO Navigator, ontwikkeld door de OESO en MVO Nederland te bestuderen. (<http://www.oesorichtlijnen.nl/navigator/>).

## Bijlage 2 - Lijst met geïnterviewden

TNT	Peter Bakker (CEO) Carin Ten Hage (Directeur Planet Me) Paul Magnee (voorzitter COR)
Imtech N.V.	Pieter Koenders (Manager Corporate Communications) Paul van Kuijk (voorzitter COR) Dien de Boer-Kruyt (RvC – in combinatie met Sara Lee)
Rabobank Nederland	Piet Moerland (CEO) Jan den Boer (voorzitter OR RN) Louise Fresco (RvC)
Sara Lee International	Frank van Oers (CEO) Foeke de Boer (voorzitter COR) Dien de Boer-Kruyt (RvC – in combinatie met Imtech)

### Bijlage 3 - Schriftelijke enquête MNO-leden

*De enquête is door de leden ingevuld tijdens de MNO-vergadering d.d. 7 juni 2010. De vragen zijn een week voorafgaand aan de vergadering verspreid, om de OR-voorzitters in de gelegenheid te stellen de benodigde feitelijke informatie te verzamelen.*

#### De rol van medezeggenschap bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

##### Inventarisatie MNO-leden

###### *Aanleiding*

De Stichting MNO heeft het Center for Sustainability van de Nyenrode Business Universiteit opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de (huidige en mogelijk toekomstige) rol van medezeggenschap bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het onderzoek beoogt enerzijds in kaart te brengen hoe die rol op dit moment wordt ingevuld binnen Nederlandse Multinationale Ondernemingen (MNO's) (d.w.z. het verzamelen van 'best practices') en anderzijds om aanbevelingen te doen voor een toekomstige invulling van die rol.

###### *Deze vragenlijst*

In het kader van dit onderzoek vragen we u deze vragenlijst in te vullen, om zo een eerste inventarisatie mogelijk te maken van de huidige situatie binnen de bedrijven die aangesloten zijn bij Stichting MNO.

###### *Vervolgtraject*

Op basis van de huidige inventarisatie wordt een aantal bedrijven geselecteerd waarmee een reeks diepte-interviews wordt afgenomen. Om die reden vragen we om de naam van uw bedrijf en kan de vragenlijst **niet als anoniem beschouwd worden**. Enkele conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek zullen in de slotfase van het onderzoek wederom aan alle leden voorgelegd worden om breder draagvlak te toetsen.

#### **Deel I – De huidige bedrijfssituatie**

1. Bij welk bedrijf bent u werkzaam?

---

2. Vertegenwoordigt u een OR of een COR?

- OR
- COR

3. Wat is de positie/functie van de persoon met wie uw OR/COR het overleg pleegt?

- bestuurder van de internationale holding
- bestuurder van de Nederlandse subholding
- bestuurder van een Nederlandse werkmaatschappij
- anders, *namelijk*.....

4. Is in uw bedrijf een specifieke bestuurder aangewezen om de portefeuille 'MVO' te beheren?

- Ja, *namelijk* de .....(functie/positie)
- Nee, dit onderwerp wordt collegiaal door de Raad van Bestuur opgepakt
- Nee, MVO wordt anders geregeld, *namelijk*.....

.....

5. Heeft uw bedrijf een raad van commissarissen?

- Ja > *ga verder bij vraag 6*
- Nee > *ga verder bij vraag 7*

6. Is binnen de raad van commissarissen het beheer van de portefeuille MVO specifiek belegd?

- Ja, bij een specifieke commissaris
- Ja, bij een specifieke commissie van commissarissen
- Ja, anders, *namelijk* bij.....
- Nee
- Weet niet

7. Wat zijn de belangrijkste *inhoudelijke* thema's, dilemma's en vragen die rond MVO spelen bij uw (C)OR/bedrijf?

---

---

---

---

## **Deel II – Huidige praktijk MZ betreffende MVO**

8. Heeft uw OR/COR procedure afspraken gemaakt over *hoe om te gaan met MVO*?

- Ja, *met betrekking tot*.....
- .....
- Nee

9. Pleegt uw OR/COR *regelmatig* overleg **over MVO** met de aangewezen persoon/personen van *het bestuur*?

- Ja, dit gebeurt met regelmaat, *namelijk*
  - wekelijks
  - maandelijks
  - eens per kwartaal
  - halfjaarlijks
  - eens per jaar
- Ja, er wordt wel af en toe overleg gepleegd, maar de frequentie varieert sterk
- Nee, er wordt zelden overleg gepleegd over MVO
- Nee, er wordt nooit overleg gepleegd over MVO

10. Pleegt uw OR/COR *regelmatig* overleg **over MVO** met de aangewezen persoon/personen van de *raad van commissarissen*?

- Ja, dit gebeurt met regelmaat, *namelijk*
  - wekelijks
  - maandelijks
  - eens per kwartaal
  - halfjaarlijks
  - eens per jaar
- Ja, er wordt wel af en toe overleg gepleegd, maar de frequentie varieert sterk
- Nee, er wordt zelden overleg gepleegd over MVO
- Nee, er wordt nooit overleg gepleegd over MVO

11. Maakt het onderwerp MVO onderdeel uit van het periodiek overleg/de overlegvergaderingen?

- Ja, dit is een vast onderwerp
- Ja, als het ter sprake komt in het kader van andere onderwerpen
- Nee

12. Op welke van de twee onderstaande terreinen speelt uw OR/COR thans een rol bij het formuleren van bedrijfsbeleid?  
En hoe gebeurt dat?

*(meerdere antwoorden mogelijk)*

- T.a.v. het strategisch bedrijfsbeleid in het algemeen  
*namelijk:*
  - als onderdeel van goedkeurings- en consultatietrajecten
  - als onderdeel van overlegvergaderingen
  - als onderdeel van informatie-uitwisseling
  - anders, *te weten*.....
  
- T.a.v. het MVO-beleid in het bijzonder  
*namelijk:*
  - als onderdeel van goedkeurings- en consultatietrajecten
  - als onderdeel van overlegvergaderingen
  - als onderdeel van informatie-uitwisseling
  - anders, *namelijk*.....

13. Heeft uw OR/COR wel eens informatie ingewonnen bij een *externe* (d.w.z. niet bedrijfs-) expert over een MVO-onderwerp?

- Ja, *namelijk bij* .....
- Ten aanzien van*.....
- Nee
- Weet niet



14. Vindt er overleg of informatie-uitwisseling plaats over het onderwerp MVO tussen uw OR/COR en andere netwerken die een rol spelen binnen uw bedrijf? Zo ja, met welke netwerken?  
(meerder antwoorden mogelijk)

- ja, met de vakbond(en)
- ja, met de young professionals
- ja, met een netwerk van allochtone medewerkers
- ja, met een vrouwennetwerk
- ja, met een ander netwerk, *namelijk*.....
- nee
- weet niet

15. Hebben werknemers binnen uw organisatie een ingang bij uw OR/COR om ideeën in te brengen over wat uw bedrijf kan doen om bij te dragen aan een duurzame bedrijfsvoering (op het gebied van People, Planet en Profit)?

- Ja, dit gebeurt gestructureerd, *namelijk* via.....  
.....  
> *ga naar vraag 16*
- Dit is niet formeel geregeld, maar gebeurt in praktijk wel op persoonlijke basis  
> *ga naar vraag 16*
- Nee > *ga naar vraag 17*
- Weet niet > *ga naar vraag 17*

16. Hoe is de follow-up geregeld van ideeën die ingebracht zijn door werknemers?

---

---

17. Heeft u nog suggesties voor het onderzoeksteam?

---

---

---

---

**Hartelijk dank voor uw medewerking!**

## Bijlage 4 - Vragenlijsten voor interviews

### De rol van medezeggenschap bij MVO – gespreksrichtlijn

Versie: OR/COR

#### 1. Introductie

#### 2. Persoonlijke visie geïnterviewde op het belang van MVO binnen bedrijf

- > Hoe belangrijk is het onderwerp MVO voor u persoonlijk?
- > In hoeverre vertaalt uw opvatting zich in uw dagelijkse werkzaamheden?
- > Wat is uw persoonlijke visie op de betekenis van MVO voor uw bedrijf?
- > Hoe kijkt u persoonlijk aan tegen de wijze waarop uw bedrijf met MVO omgaat?

#### 3. Rol van de COR bij MVO (verdieping van de enquête)

- > Hoe zou u de rol van de COR omschrijven ten aanzien van MVO binnen uw bedrijf?
- > Hoe/waar zijn de verantwoordelijkheden wat betreft MVO belegd binnen uw bedrijf?
- > Hoe is de rol/invloed van de COR nu voor wat betreft:
  - instemmingstrajecten;
  - adviestrajecten;
  - overlegvergaderingen;
  - informatie-uitwisseling?
- > Hoe zou die rol er idealiter uitzien?
- > Hoe zou dit zich in de ideale situatie verhouden tot de rollen van de RvB en de RvC?
- > In hoeverre heeft de COR/OR naar uw idee een rol bij MVO-aangelegenheden die buiten de Nederlandse grens plaats vinden? De WOR heeft in principe een nationale werkingssfeer en behartigt de belangen van Nederlandse werknemers. Is de COR/OR in staat om een bredere afweging van belangen te maken en mee te beslissen over een evenwichtig MVO-beleid?
- > Is de eigen expertise/expertise van de COR voldoende om MVO vraagstukken te behandelen? Is er behoefte aan externe expertise? Zijn er middelen beschikbaar om zelf expertise te ontwikkelen of extern in te huren?

#### 4. Institutionaliserings/inbedding in governance structuur

- > In hoeverre is de rol van MZ bij MVO nu geïnstitutionaliseerd? Wordt MVO genoemd in het OR reglement?
- > Wat zou ideaal zijn?

- > Zou een instrument zoals bijvoorbeeld een MVO Code, dit proces kunnen ondersteunen?
- > Hoe zou zo'n code zich kunnen verhouden tot de WOR?
- > Wordt er overleg gepleegd met andere CORren wat betreft de juiste omgang met MVO? Zou daar behoefte aan bestaan?

## 5. Afsluiting

## De rol van medezeggenschap bij MVO – gespreksrichtlijn

Versie: RvB

### 1. Introductie

### 2. Persoonlijke visie geïnterviewde op belang van MVO binnen bedrijf

- > Hoe belangrijk is het onderwerp MVO voor u persoonlijk?
- > Hoe vertaalt uw persoonlijke visie op MVO zich naar uw bedrijf?
- > Hoe kijkt u persoonlijk aan tegen de wijze waarop uw bedrijf met MVO omgaat? (*bijv. charitatief vs strategisch, kans of bedreiging, kwantificering targets*)

### 3. Inbedding in governance structuur/rol van de COR

- > Wat is uw rol bij de vormgeving en implementatie van het MVO-beleid binnen uw bedrijf?
- > Hoe kwalificeert uw de samenwerking rondom MVO met de volgende partijen:
  - MVO-manager;
  - COR;
  - RvC?
- > Wat is de huidige rol van de RvC bij de strategische kanten van het MVO-beleid? Hoe zou die rol er idealiter uitzien?
- > In hoeverre is het nuttig/nodig dat de COR actief betrokken is bij de strategische kant van het MVO-beleid? Dit specificeren voor de volgende trajecten:
  - Instemmingstrajecten;
  - adviestrajecten;
  - overlegvergaderingen;
  - informatie-uitwisseling.
- > Kan de COR (en eventuele andere MZ-organen) een rol spelen bij het vergroten van draagvlak voor de implementatie van MVO binnen uw organisatie?
- > De betrokkenheid van de COR bij het vormgeven en de implementatie van MVO geschiedt nu nog vaak op ad hoc/issue basis. In hoeverre is de rol binnen uw bedrijf geïnstitutionaliseerd? In hoeverre bestaat daar behoefte aan?
- > Zou een instrument zoals bijvoorbeeld een MVO Code, dit proces kunnen ondersteunen? Wat zou die Code moeten bevatten?

### 4. Enkele specifieke MVO-gerelateerde issues

- > Hoe zou een MVO Code bijvoorbeeld in moeten gaan op onderwerpen als:
  - Klachtenloket en omgangsprocedure voor stakeholders;
  - Samenwerking met gespecialiseerde organisaties/inhuur van expertise;

- Uitvoeren van Environmental Impact Assessments en Human Rights Impact Assessments, onder meer als onderdeel van due diligence trajecten (*verwijzing Ruggie 2008*);
- Ontwikkeling van anti-corruptieprogramma's;
- Analyse van afhankelijkheid van uw bedrijf van ecosysteemdiensten en grondstoffen uit fragiele staten (alternatieven?);
- Structurele inbedding in informatiemanagement systemen;
- Overleg/gezamenlijke actie binnen de sector.

## 5. Afsluiting

## De rol van medezeggenschap bij MVO – gespreksrichtlijn

Versie: RvC

### 1. Introductie

### 2. Persoonlijke visie geïnterviewde op het belang van MVO binnen bedrijf

> Hoe belangrijk is het onderwerp MVO voor u persoonlijk?

> Hoe vertaalt die visie zich naar de werkzaamheden voor dit bedrijf?

> Hoe kijkt u persoonlijk aan tegen de wijze waarop dit bedrijf met MVO omgaat? (*bijv. charitatief vs strategisch, kans of bedreiging, kwantificering targets*)

### 3. Inbedding in governance structuur

> Wat is de rol van de RvC bij de vormgeving en implementatie van het MVO-beleid binnen het bedrijf? (*formeel en informeel*).

> In hoeverre is die rol actief/passief? Bent u zelf op zoek naar informatie - intern en extern - of gaat u af op informatie die aangeleverd wordt?

> Hoe zou de betrokkenheid van de RvC bij het MVO-beleid er idealiter uitzien?

> Hoe kwalificeert u de interactie rondom MVO met de volgende partijen:

- MVO-manager;
- COR;
- RvB?

> In hoeverre is het nuttig/nodig dat de COR actief betrokken is bij de strategische kant van het MVO-beleid? Dit specificeren voor de volgende trajecten:

- Instemmingstrajecten;
- adviestrajecten;
- overlegvergaderingen;
- informatie-uitwisseling.

> De betrokkenheid van de COR bij de vormgeving en implementatie van MVO geschiedt nu nog vaak op ad hoc/issue basis. In hoeverre is de samenwerking met de COR binnen het bedrijf geïnstitutionaliseerd? In hoeverre zou dat het MVO beleid ondersteunen?

> Zou een instrument zoals bijvoorbeeld een MVO Code, dit betrokkenheid van de COR en/of de RvC kunnen ondersteunen? Wat zou er in die Code moeten staan?

### 4. Afsluiting

## Bijlage 5 - Discussievragen eerste concept Modelcode voor MNO-ledenvergadering

(Vergadering d.d. 6 december 2010)

### Discussievragen m.b.t. de “Medezeggenschap MVO code”.

Zoals bekend is het de bedoeling om de Medezeggenschap MVO code (de code) op ons Congres d.d. woensdag 26 januari 2011 aan te bieden aan de verantwoordelijke minister. Of dat gaat lukken kunnen we nu nog niet bevestigen, maar er wordt door mensen van het ministerie wel hard aan gewerkt.

Als we de code aanbieden hebben we ook nog een paar verzoeken aan de minister, n.l. of hij het een goed plan vindt om gedeeltes uit de code te laten opnemen in het Ondernemingsraad Modelreglement dat bij de SER ligt. Dit en het verzoek om eens na te denken over modernisering van de WOR op het punt van MVO.

Alvorens de code op het Congres aan te bieden, willen wij er echter wel zeker van zijn, dat de code en de daarin vermelde zaken wel de instemming van het MNO heeft. Daarvoor hebben we een aantal vragen, over volgens ons belangrijke punten, die we a.s. maandag 6 december aan jullie zullen voorleggen.

De vragen:

- 1) **Uit 2. Verantwoordelijkheid voor MVO.** art.  
2.3.: Onderschrijft de medezeggenschap dat zij verantwoordelijk is voor de vier in dit artikel genoemde zaken en zal zij zich hiervoor inzetten?.
- 2) **Uit 3. Het MVO Plan – aanbevelingsrecht medezeggenschap,** art. 3.2  
: Moet de medezeggenschap desnoods zelf het MVO Plan opstellen als het bestuur dit verzuimt?
- 3) art. 3.4 : Zijn we het eens met de stelling dat de medezeggenschap het recht tot aanbeveling heeft/krijgt t.a.v. het concept MVO Plan?
- 4) art. 3.5 : Kan genoemde werkwijze met een vergadering van deze omvang onze goedkeuring krijgen?
- 5) **Uit 4. MVO Jaarverslag.** art. 4.1  
: Behoren ondernemingen apart over MVO te rapporteren, of dienen zij dit te integreren in het reguliere Jaarverslag?
- 6) Art. 4.1 : Willen wij het MVO Jaarverslag (wel of niet geïntegreerd) voorafgaande aan publicatie in een overlegvergadering bespreken?
- 7) art. 4.3 : Moet de bestuurder opgelegd worden op dagelijkse basis de actuele ontwikkelingen, etc. te publiceren?
- 8) **Uit 5. Structurering MVO in de taken van de medezeggenschap.** art. 5.1 / 5.2 / 5.3 : Kunnen we instemmen met de voorstellen uit deze drie artikelen? Dus 1) Opnemen in een Ondernemingstatuut of Convenant. 2) Opname in het Ondernemingsraad Modelreglement. 3) Aanpassing van artikel 28 van de WOR.

9) **Uit 6. Conflicten met belanghebbende gerelateerd aan MVO.**

Art. 6.1 : Wat zijn voor de medezeggenschap de voordelen van haar rol in het adresseren van de klacht en het vinden van een oplossing?

- Annex I geeft een reeks van onderwerpen die te gebruiken zijn in een MVO Plan. Het is niet bedoeling om hierover te discussiëren, maar eventuele aanvullingen zijn van harte welkom.
- Annex II biedt suggesties voor manieren waarop MVO-aspecten sterker verankerd kunnen worden binnen bestaande contouren. Ook hier geldt geen discussie, maar goede aanvullende suggesties komen altijd van pas.



## Bijlage 6 - Projectbeschrijving

### “De rol van medezeggenschap bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen”

#### Project team

Het project wordt *uitgevoerd* door Tineke Lambooy, Irene Jonkers en Ard Hordijk van Nyenrode Business Universiteit (Center for Sustainability).

De *opdrachtgever* is Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO).

De *stuurgroep* van het project wordt gevormd door afgevaardigden van het MNO-bestuur, de KLM en NS.

#### Achtergrond

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een belangrijk thema voor bedrijven, de overheid en het maatschappelijk middenveld. Belanghebbenden binnen en buiten de bedrijven zijn op zoek naar hun rol hierin.

MVO is nu opgenomen in de Code Frijns en daarmee onderdeel van corporate governance en de kernstrategie van de onderneming. Aangezien de medezeggenschap (MZ) een medebeslissende rol heeft ten aanzien van bestuursstrategie, dient zij zich ook over MVO te buigen. Daarnaast kan de MZ een belangrijke rol spelen bij de implementatie van MVO in de bedrijfsprocessen.

Het mandaat van ondernemingsraden (OR) is beschreven in de wet en andere formele kaders. Hoewel daarin aanknopingspunten staan voor de MZ om een rol te spelen bij MVO, zijn veel ondernemingsraden nog zoekende naar hun rol en zijn er vragen gerezen van inhoudelijke, organisatorische en technische aard.

Het is belangrijk meer inzicht te krijgen in de theoretische mogelijkheden, de praktijk en de wensen van de MZ om invulling aan MVO te geven. Daarbij is ook van belang te bestuderen hoe de relatie van de MZ zich op dit thema ontwikkelt ten aanzien van andere belanghebbenden in de organisatie, zoals de raad van bestuur (RvB), de raad van commissarissen (RvC) en allerlei bedrijfsnetwerken, zoals bijvoorbeeld van young professionals.

#### Doelstelling onderzoek

Doel van het onderzoek is om in kaart te brengen wat de rol van de MZ is bij MVO. Kan en wil de MZ bijdragen aan MVO? Daarvoor is het belangrijk inzicht te krijgen in de huidige bijdrage van de MZ en de rollen die in de toekomst mogelijk en wenselijk zijn.

#### Onderzoeksaanpak

In het projectvoorstel zijn verschillende mogelijkheden geformuleerd over de vormgeving/invulling van de rol van MZ bij MVO. Deze zullen in dit onderzoek worden getoetst:

- Het formuleren van de *optimale structuur* van de MZ ten aanzien van MVO-thema's:

Het overeenkomen van een heldere taakverdeling tussen RvC, RvB en MZ; het instellen van een thematische MVO commissie; het zoeken naar samenwerking met netwerken binnen een bedrijf, zoals de young professionals; het inwinnen van advies bij externe experts/stakeholders.

- Het opstellen van een specifieke *MVO-code*, bijvoorbeeld aangaande:

Het belang van MVO aspecten binnen due diligence trajecten; de aandacht voor MVO-criteria bij benoeming van RvB leden en voordracht van RvC leden; in relaties met stakeholders aansturen op vroegtijdige mediation i.p.v. het aan laten komen op juridische conflicten; het ontwerpen van een doeltreffend remedy beleid; het inkaderen van bestaande bedrijfsrichtlijnen op het gebied van MVO, zoals de OESO richtlijnen voor MVO, de UN Global Compact en de Earth Charter.

Het project wordt uitgevoerd tussen mei en december 2010. De volgende fases worden doorlopen:

- *desk studie* naar de juridische mogelijkheden en evaluatie van eerdere onderzoeken naar de rol van MZ bij MVO;
- een *verkennende survey* onder de leden van MNO om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken. Op basis hiervan worden bedrijven geselecteerd voor de interviewfase;
- *diepte-interviews* met een viertal bedrijven die actief stappen hebben gezet op dit gebied. In ieder bedrijf wordt gesproken met vertegenwoordigers van de RvB, RvC en de COR/OR;
- *concept rapportage* waarin *best practices* worden geformuleerd en nieuwe mogelijkheden worden gepresenteerd voor discussie;
- een *verdiepende survey* onder de leden van MNO om de uitkomsten van de interviewfase breder te toetsen;
- *rapportage* over de huidige stand van zaken, de geïdentificeerde *best practices*, de aanbevelingen voor verdere uitbreiding en formalisering van de betrokkenheid van MZ, inclusief een concept MVO-code voor de MZ.

Uit de verkennende enquête die in juni 2010 is ingevuld door 23 MNO-leden blijkt dat de taakverdeling rondom MVO en de rol daarbij van de MZ nog weinig gestructureerd is binnen Nederlandse multinationale ondernemingen.

- Bij 11 van de 23 onderzochte bedrijven is MVO belegd bij een specifiek lid van de RvB (bij de CEO, CFO of HRM). Wat betreft de RvC is dat slechts in 2 bedrijven het geval.
- In het overleg met de RvB komt MVO vaker aan de orde (namelijk 6 keer met regelmaat en 11 keer met variabele frequentie) dan in het overleg met de RvC (namelijk 4 keer met regelmaat en 5 keer met variabele frequentie).
- Slechts bij 6 van de 23 bedrijven zijn er *procedureafspraken* gemaakt met betrekking tot de rol van de MZ bij MVO.
- Bij 2 van de 23 bedrijven staat MVO als vast onderwerp op de agenda bij overlegvergaderingen. Bij 15 andere bedrijven komt MVO aan de orde in het kader van andere onderwerpen op de agenda.
- De COR/OR speelt op verschillende manieren een rol bij MVO-aangelegenheden: via instemmingstrajecten (7 maal); via overlegvergaderingen (8 maal) en via informatie-uitwisseling (10 maal).
- Het inwinnen van informatie t.a.v. MVO-problematiek bij externe experts komt niet vaak voor. Dit gebeurde slechts bij 5 bedrijven.
- Bij 8 bedrijven wordt er wel eens samengewerkt tussen de COR/OR en andere bedrijfsnetwerken (de vakbond werd 6 maal genoemd).

#### Contactgegevens

*Nyenrode Business Universiteit*

- Tineke Lambooy: 06 51279619; [t.lambooy@nyenrode.nl](mailto:t.lambooy@nyenrode.nl).
- Irene Jonkers: 0346 291 280; 06 28568708; [i.jonkers@nyenrode.nl](mailto:i.jonkers@nyenrode.nl).
- Ard Hordijk: 0346 291 280; 06 13635562; [a.hordijk@nyenrode.nl](mailto:a.hordijk@nyenrode.nl).

*MNO*

- Ton Tang: 06 36118596; [stichtingmno@planet.nl](mailto:stichtingmno@planet.nl)
- Ruud Beumer: 06 22213775; [ruudbeumer@home.nl](mailto:ruudbeumer@home.nl)

## Bijlage 7 - Overzicht van multinationals aangesloten bij MNO

\* PCOBB (Platform Centraal Overleg Bouwondernemingen en Baggerbedrijven)

<b>TELE COMMUNICATIE</b>	<b>BOUW</b>	<b>DETAILHANDEL</b>	<b>TRANSPORT</b>	<b>FINANCIËLE INSTELLINGEN</b>
KPN	BAM Groep	Macintosh	KLM	ABN AMRO Bank
	Strukton Groep *	Ahold	TNT	AEGON
	Boskalis *	Maxeda	DHL	Rabobank
	TBI Holdings *	Nike	NS	RBS
	Van Oord *	IKEA		ING Groep
	Heijmans *			Achmea
	Volker Wessels Stevin *			
	Dura Vermeer Groep *			
<b>ELECTRONICA</b>	<b>DIENSTEN</b>	<b>OLIE</b>	<b>CHEMIE/ FARMACIE</b>	<b>MEDIA</b>
Siemens	Randstad	Shell	DSM	Reed Elsevier
ASML		ExxonMobil	Akzo Nobel	Wolters Kluwer
Philips			Abbott	The Nielsen Company
Océ			Merck	
Ricoh				
<b>ENGINEERING</b>	<b>METAAL</b>	<b>VOEDING</b>		
Honeywell	Tata Steel	Heineken		
Imtech	DAF	Unilever		
Thales	Damen	Sara Lee		
IBM		FrieslandCampina		
Stork				
Arcadis				
Grontmij				