

## Waarover gaat de dialoog tussen (C)OR<sup>1</sup> en RvC<sup>2</sup>?

### Waarom de dialoog tussen RvC en (C)OR

Het MNO<sup>3</sup> is een netwerk van ondernemingsraden van 50 grote multinationals. Het doel is bevorderen van medezeggenschap binnen het netwerk, maar ook door extern deel te nemen aan het publieke debat ten gunste van medewerkersparticipatie. Medezeggenschap is invloed uitoefenen en toezien op het naar behoren functioneren van de onderneming<sup>4</sup>. Daarin overlappen de taak aan de ondernemingsraad opgedragen vanuit van uit de WOR<sup>5</sup> en die van de raad van commissarissen opgedragen vanuit de corporate governance code elkaar. Naar mening van het MNO een goede reden om elkaar regelmatig op te zoeken. Om dan met elkaar in gesprek te gaan om standpunten te delen en waar mogelijk elkaar in die gezamenlijk taakuitvoering te ondersteunen, zeker daar waar het gaat over de lange termijn visie en strategie van de onderneming. Daarnaast heeft de ondernemingsraad ook een medeverantwoordelijkheid en zelf direct invloed op de kwaliteit van het toezicht in de ondernemingen enerzijds in de profielbepaling van de RvC maar belangrijker in zijn wettelijk voordrachtsrecht. C.a. 90%<sup>6</sup> van de in het MNO deelnemende ondernemingsraden kent een RvC. Ruim 80%<sup>7</sup> van de MNO ondernemingsraden maakt ook gebruik van het voordrachtsrecht en draagt gemiddeld 3 commissarissen voor van overwegend Nederlandse nationaliteit. Uit dezelfde polder komen en dezelfde taal spreken zou dus een vruchtbare dialoog moeten bevorderen.

### Relatie en contacten

Wat vinden de MNO ondernemingsraden en raden van commissarissen eigenlijk van die onderlinge contacten? Uit een onderzoek uitgevoerd door het MNO in 2006 en herhaald in 2009 blijkt dat (C)OR-en het belang van de relatie met de RvC voor het uitoefenen van hun (C)OR functie beoordelen met een **3,9** (=belangrijk) op een 5 puntschaal. De in het onderzoek ook bevroegde commissarissen geven zelfs een hogere score op de vraag hoe belangrijk zij de relatie met de (C)OR vinden voor het uitoefenen van hun functie als lid van de RvC n.l. **4,5** (=bijna erg belangrijk). Het belangrijk vinden is echter nog geen garantie dat de relatie ook goed is.

Gevraagd naar hoe tevreden ze over de relatie zijn met de RvC geven de (C)OR-en gemiddeld een score **4,0** (=tevreden). Andersom geven de commissarissen opnieuw een hoger cijfer gevraagd naar hoe tevreden ze zijn over hun relatie met de (C)OR vanuit hun functie als lid van de RvC, namelijk **4,5** (=bijna zeer tevreden). Daarin is 2013<sup>8</sup> blijkens het congresonderzoek niet veel veranderd. De onderlinge relatie wordt in crisistijd nog steeds als belangrijk ervaren. De relatie met voordrachtscommissaris echter beduidend belangrijker dan die met RvC<sup>9</sup> als geheel.

**Als hoe belangrijk worden de (C)OR relaties ervaren en heeft de economische crisis invloed gehad op de (C)OR relaties? Welke contacten worden als het meest waardevol beschouwd de formele of de informele?**

	BELANG relatie			ERVAREN verandering			gelijk	WAARDEVOLST	
	onbelangrijk	neutraal	belangrijk	verslechterd	gelijk	verbeterd		formeel	informeel
<b>↓ Relatie</b>									
c Relatie met de bestuurder		10%	90%	12%	71%	18%	24%	21%	53%
e Relatie met de raad van commissarissen		30%	70%	7%	73%	29%	21%	29%	50%
f Relatie met de voordrachtscommissarissen	7%	19%	74%	8%	69%	23%	14%	24%	67%
g Relaties met de vakorganisaties	6%	45%	48%	17%	67%	17%	29%	23%	48%

Hierboven de resultaten congresonderzoek 2013 op de vraagstelling naar belang en voorkeur soort contact. De percentages geven aan hoeveel deelnemers dit aangaven. Ter vergelijking is de relatie bestuurder en vakorganisatie ook weergegeven.

Commissarissen vinden het contact met de (C)OR belangrijker en zijn tevredener dan de (C)OR-en. Dat is misschien niet zo opmerkelijk als het lijkt. Het ligt deels ook in het halen en brengen van informatie. De commissaris haalt vaak meer informatie dan hij brengt. (C)OR-en zijn vaak zeer open, zeker naar hun voordrachtscommissarissen, vandaar ook de regelmatig gebruikte

<sup>1</sup> (C)OR staat (Centrale) Ondernemingsraad.

<sup>2</sup> RvC staat voor raad van commissarissen.

<sup>3</sup> Het MNO staat voor Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg [www.stichting-mno.nl](http://www.stichting-mno.nl). Het MNO bestaat in Stichtingsvorm vanaf 2006, maar het overleg is er al in de jaren 80 van de vorige eeuw.

<sup>4</sup> Wet op ondernemingsraden (WOR) artikel 2

<sup>5</sup> WOR staat voor Wet op de Ondernemingsraden.

<sup>6</sup> Het MNO organiseert jaarlijks een congres rond een medezeggenschapsthema. Onderdeel van het congres is een onderzoek uitgevoerd bij de MNO deelnemers. Daaruit komen veel van de gegevens die gebruikt worden in deze presentatie.

<sup>7</sup> 80% is veel hoger dan het landelijk gemiddelde van 1 op de 3 OR-en dat gebruik van maakt van voordrachtsrecht (informatie Nationaal Register 2011).

<sup>8</sup> Zie congresnotitie 'Verbinden van belangen in onzekerheid is een strategische keuze.' Januari 2013

<sup>9</sup> Overigens vinden OR achtereenvolgend 1 de relatie met de achterban/medewerkers het belangrijkste en vervolgens naar afnemend belang 2 relatie met de bestuurder 3 samenwerking met andere medezeggenschapsorganen 4 samenwerking binnen de (C)OR 5 relatie met HR/P&O en pas op 6<sup>e</sup> plek de relatie met de raad van commissarissen

geuzetitel 'vertrouwenscommissaris'. Wat er met de opgehaalde informatie wordt gedaan is onduidelijk. Waar de agenda van de overlegvergadering met de ondernemingsraad openbaar is, is de agenda van de raad van commissarissen veelal onbekend. Hoe weet de ondernemingsraad dat zijn naar voren gebrachte punten op de juiste manier verwoord worden en in het commissarissenoverleg aan de orde komen en meegewogen worden? Hoe functioneert zijn voordrachtscommissaris eigenlijk? Voor de (C)OR is de RvC nog teveel een black box: je stopt er veel in, maar weet niet wat er mee gedaan wordt en hoe het, wat er weer uit komt, beïnvloed heeft.

Wanneer is er eigenlijk sprake van een goede onderlinge relatie? In een gewone relatie zijn dan gelijkgezindheid of overeenkomsten hebben wat betreft achtergrond en opvattingen, gelijkwaardigheid en overeenstemming kunnen vinden over de onderlinge rolverdeling zijn eveneens van belang. Maar ook inlevingsvermogen hebben, betrouwbaar zijn en afspraken nakomen. Hetzelfde zou voor een relatie tussen (C)OR en RvC zeker niet misstaan. Echter zonder contact is er zeker geen sprake van een relatie.

Hoe vaak hebben (C)OR en RvC eigenlijk contact? Uit eerder onderzoek in 2009 is er c.a. **2x** per jaar contact tussen (C)OR en RvC en gemiddeld **3 á 4 keer** met individuele commissarissen. Het congresonderzoek geeft aan dat de (C)OR-en informele contacten met de RvC als het waardevolst ervaren en hoger waarderen dan de formele contacten. Dat formele contact bestaan ook vaak uit het bijwonen van de overlegvergaderingen met de bestuurder door de RvC of leden daarvan. Bij 42% van de (C)OR-en MNO nemen echter überhaupt geen leden van de RvC deel aan de overlegvergaderingen. Dat is opmerkelijk want conform WOR zou op z'n minst bij een halfjaarlijkse artikel 24<sup>10</sup> bespreking van de algemene gang van zaken en de artikel 25<sup>11</sup> overlegvergadering (rond het adviesrecht over belangrijke ondernemingsbesluiten) een commissaris aanwezig dienen te zijn. 2 Keer per jaar klinkt dan ook vrij minimaal. Er zijn echter bedrijven binnen het MNO, waar altijd commissarissen aan de overlegvergaderingen deelnemen er zijn ook ondernemingsraden die aparte bijeenkomsten of overleggen met de RvC organiseren. Formele contacten bieden niet alleen de gelegenheid tot informele contacten, maar maken de RvC ook zichtbaar. De afstand tot de raad van commissarissen wordt vaak als groot ervaren. Ook hier geldt onbekend maakt onbemind. Daarbij wordt van een commissaris een actieve opstelling verwacht en een eigen verantwoordelijkheid om informatie in te winnen, om niet alleen afhankelijk te zijn van de van het bestuur gekregen informatie. Contact leggen met de gekozen vertegenwoordiging van de werknemers is dan misschien geen slecht idee in het kader van een eigen meningsvorming.

*Waarover praten zij?*

Als er dan contacten zijn waarover praten OR en RvC dan met elkaar? In 2009 is dat onderzocht in een openvraagstelling. Dan komen een veelheid van onderwerpen aan de orde. Veelal zijn het echter de artikel 25 zaken; de belangrijke ondernemingsbesluiten reorganisatie, fusies, overnames en het daar mee samenhangende sociale beleid. Natuurlijk ook het profiel van de RvC en de voordracht van commissarissen komen aan de orde. In 2013 is een ander onderzoeksaanpak gekozen en konden de (C)OR-en een keuze maken uit welke strategische onderwerpen ze bespreken.

In onderstaande tabelletjes is verwerkt wat de top 5 van onderwerpen is die zij met de RvC bespreken.

*Met voordrachtscommissaris:*

1. *Sociaal beleid*
2. *Reorganisaties*
3. *Fusie/overnames*
4. *Macro economische ontwikkelingen*
5. *Ontwikkelen eigen visie als OR*

*Met RvC:*

1. *Sociaal beleid*
2. *Markt/ eco ontwikkelingen*
3. *Ontwikkelen eigen visie als OR*
4. *Fusies overnames, reorganisaties*
5. *Macro economische ontwikkelingen*

Hieronder een breder overzicht ter vergelijking met andere gesprekspartners. Het geeft een beeld welke onderwerpen met wie besproken worden en welke onderwerpen 'overall' het meest aan de orde komen. Dat het sociale beleid het meest aan de orde komt bij de gesprekspartners van de (C)OR, is zo niet verrassend. Het sluit het dichtst aan bij de ervaring van de gekozen ondernemingsraadleden en de verwachtingen van zijn kiezers. Vandaar misschien ook dat reorganisaties wel met de 'eigen' voordrachtscommissarissen besproken worden, maar niet direct met de RvC.

<sup>10</sup> Artikel 24.2. Indien de onderneming in stand wordt gehouden door een naamloze vennootschap, <...>, zijn bij de in het eerste lid bedoelde besprekingen de commissarissen van de vennootschap, de coöperatie of de onderlinge waarborgmaatschappij, als die er zijn, dan wel een of meer vertegenwoordigers uit hun midden aanwezig.

<sup>11</sup> Artikel 25.4. De ondernemingsraad brengt met betrekking tot een voorgenomen besluit <...> geen advies uit dan nadat over de betrokken aangelegenheid ten minste éénmaal overleg is gepleegd in een overlegvergadering. Ten aanzien van de bespreking van het voorgenomen besluit in de overlegvergadering is artikel 24, tweede lid, van overeenkomstige toepassing.

## Relatie

	Macro-economie	Marktontwikkelingen	Product/diensten ontwik.	Ontwikkelen eigen visie	Sociaal beleid	Fusies /overnames	Outsourcing/offshoring	Reorganisaties	MVO
a		5		4	1	3	2	1	
b	5	4			1	2	3	1	
c					1	4	3	2	5
d	5	3		2	1	4			
d	3	5		4	1	3	5	2	
f		5			1	4	3	2	5
g				4	4	2	3	1	5
h				1	3	4	5	2	2

	THEMA								

Opvallend is dat het onderwerp MVO<sup>12</sup> in de gesprekken tussen de RvC en voordrachtscommissarissen met de (C)OR niet uitgebreid aan de orde lijkt te komen, waar dit onderwerp juist baat heeft bij een brede benadering. Mogelijk komt dat doordat MVO door de (C)OR als minder belangrijk ervaren wordt dan de meeste andere strategische onderwerpen. MVO is echter juist bij uitstek een onderwerp waarbij het verbinden van stakeholdersbelangen (ook die van medewerkers en bedrijfsbelangen) in de balans tussen People, Planet en Profit een rol speelt. Dus iets wat voor de RvC een belangrijk thema zou moeten zijn, een vraag als 'hoe leeft duurzaamheid op de werkvloer' zou de (C)OR moeten kunnen beantwoorden?

### Beïnvloeding

Heeft de dialoog en het uitwisselen van gedachten ook nog effect? Rond het congres in 2013 is gevraagd aan de ondernemingsraden wie zijn stellingname het meest beïnvloedt. De MNO deelnemers geven dan aan dat na de interne samenwerking binnen (C)OR, de achterban het meest de stellingname van de (C)OR beïnvloedt. Dat lijkt niet verrassend, maar ondernemingsraden wordt vaak verweten het contact met de achterban verloren te hebben. Dat zie je hier niet direct terug. Grote invloed op de stellingname van de (C)OR heeft de bestuurder zelf<sup>13</sup>. Dat zou in elk geval die bestuurders die een slechte relatie met de hun (C)OR hebben aan het denken moeten zetten. Ook de voordrachtscommissarissen beïnvloeden de stellingname van de (C)OR. De (C)OR-en ervaren de dialoog dus als vruchtbaar. De voordrachtcommissarissen moeten echter de externe adviseurs voor laten gaan. Het lijkt er op dat de trainingsbureaus die invloed niet hebben. Vooral bestuurders maken zich nog al eens zorgen over de werking van de trainingsinstituten. Zij beïnvloeden de (C)OR stellingname niet of slechts enigszins. Ze versterken de positie van de ondernemingsraad echter op een ander niveau. Ze beïnvloeden niet de inhoudelijke stellingname van de (C)OR, maar wel dat hij stelling kan nemen!

#### Beïnvloeden stellingname (C)OR

1. De interne samenwerking tussen de (C)OR-leden
2. De achterban/medewerkers
3. De bestuurder
4. Externe adviseurs (denk b.v. aan juristen etc. )
5. De voordrachtscommissarissen
- .....
11. De raad van commissarissen
12. Andere medezeggenschapsorganen buiten eigen bedrijf
13. Trainingsbureaus

### Afsluiting

Kortom er zijn genoeg onderwerpen die besproken worden en bespreekbaar zijn tussen RvC en (C)OR. Voor zowel de ondernemingsraad als de raad van commissarissen kan een goede onderlinge dialoog in respect voor elkaars rollen vruchten af werpen in het vervullen van hun beider taak.

Mathi Bouts voorzitter Stichting MNO,

Den Haag 2 juli 2013

<sup>12</sup> Het MNO onderzoekt jaarlijks de toepassing van de in samenwerking met de Nyenrode Business Universiteit opgestelde Medezeggenschap MVO modelcode, waarin de directe betrokkenheid van de (C)OR bij een duurzame bedrijfsvoering wordt bepaald.

<sup>13</sup> Zie ook onderzoek van Huygen, Bruin en Heijink 'De bestuurder stuurt met de Ondernemingsraad' juli 2007 uitgevoerd in opdracht van het ministerie van SZW. Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is, dat het de bestuurder is, die in hoge mate in handen heeft of het overleg met de OR zodanig van inhoud is en in een zodanige sfeer verloopt, dat hij / zij daar baat bij heeft.