

OR & COMMISSARIS Special

Het belang van dialoog
in de gouden driehoek





FOTO Christiaan Krouwels

OR & Commissaris is een eenmalige special voor ondernemingsraden en commissarissen (alsmede bestuurders) over het belang van een goede relatie en dialoog. De special is een uitgave van de Alliantie Medezeggenschap en Governance, die in 2014 is opgericht door de SER en het Nationaal Register. Sindsdien zijn daarbij onder meer bij betrokken: AWWN, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBI Formaat, St. À Propos, VCP en WissemaGroup.

Redactie

Trude Maas (hoofdredactie),
Evert van Bonzel, Danielle Haenen,
Mariëke de Valk (eindredactie)
en Marike van Zanten (teksten)
T 070 3499 648
E m.de.valk@ser.nl

Aan dit nummer werkten mee

Hans van Gijzen, Annelies de Groot, Ronald van den Heerik, Dirk Hol, Robbert van het Kaar, Christiaan Krouwels, Marcus Meyer, Henk Volberda

Basisontwerp

2D3D

Opmaak

Robby Gajadien

Productie

Huisdrukkerij SER

Internet

www.or-en-commissaris.nl

De gouden driehoek

Nederland is het land van overleg. Beleid wordt niet van bovenaf doorgedrukt, maar komt in overleg met betrokken partijen tot stand. Dat geldt niet alleen voor het nationaal niveau, maar ook binnen bedrijven. Dat is een goede zaak, want goed overleg is van levensbelang, ook voor ondernemingen. Het zorgt voor draagvlak, draagt bij aan de productiviteit en aan innovatie en beperkt het verloop van personeel. Deze special gaat over het belang van overleg binnen bedrijven. Niet alleen over het overleg dat de bestuurder heeft met de ondernemingsraad en met de toezichthouder, maar vooral over het overleg tussen de toezichthouder – de commissarissen – en de ondernemingsraad. Dat overleg is nog niet in iedere onderneming vanzelfsprekend. Ook maakt nog niet elke ondernemingsraad gebruik van zijn recht een commissaris voor te dragen. En als er al een voordrachtscommissaris is, dan is het nog niet vanzelfsprekend dat die regelmatig contact heeft met de ondernemingsraad.

Het wordt wel de gouden driehoek van de onderneming genoemd: bestuur, toezicht en medezeggenschap. Vooral in de link tussen toezicht en medezeggenschap valt nog veel te winnen. De commissaris verkeert in een vergelijkbare positie als de ondernemingsraad, hun taken en belangen zijn goed vergelijkbaar. Beide houden toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de onderneming. Ze moeten meedenken én kritisch zijn. En ze moeten ook zelf ervoor zorgen dat ze voldoende geïnformeerd zijn.

In deze special leest u meer over hoe bestuur, toezicht en medezeggenschap samen kunnen optrekken. Commissarissen, bestuurders en OR-leden zijn geïnterviewd over hun ervaringen en sociale partners geven hun visie. Ook vindt u in deze special tips en tricks en een handig overzicht van de wet- en regelgeving op dit gebied.

Ik beveel u deze special van harte aan. Goed overleg is van belang, niet alleen voor de mensen die in de bedrijven werken, maar ook voor de ondernemingen zelf.

Mariëtte Hamer
Voorzitter Sociaal-Economische Raad



Ontzuiling 4

Intensievere samenwerking tussen bestuur, commissarissen en OR moet de weg vrijmaken voor medezeggenschap nieuwe stijl. Ontzuiling is dan ook de missie van Trude Maas, voorzitter van de Alliantie Medezeggenschap en Governance.

Driehoeksverhouding bij ABN AMRO 8

Proactieve zeggenschap in de praktijk: een strategische dialoog voeren, informatie ophalen uit de organisatie, wendbaar zijn en zo nodig in eigen vlees snijden. Een rondetafelgesprek over het drieradenoverleg bij ABN AMRO.

Praktijkervaringen 12-13

Twee voordrachtscommissarissen delen hun praktijkervaringen: Pauline van der Meer Mohr (ASML) en Paul van der Heijden (Shell Nederland en IBM Nederland).

Robotisering 16

De vierde industriële revolutie vraagt om betrokkenheid van alle governance spelers. Sociale partners en SER-kroonlid Evert Verhulp over de verborgen strategische kracht van de OR en de commissaris als oliemannetje.

Groepsportret 20

De COR van Danone/Nutricia met voordrachtscommissaris Annelies de Groot, momentopname van een bijzonder samenwerkingsverband.

Verder in dit nummer

- 7 Tips & tricks
- 11 Feiten & cijfers
- 15 Column: Henk Volberda, *De OR als skateboard*
- 19 Wetsweetjes & codekennis



Trude Maas, voorzitter Alliantie Medezeggenschap en Governance

'De zuilen moeten ni maar mét elkaar pra

Intensievere samenwerking tussen bestuur, commissarissen en ondernemingsraad moet de weg vrijmaken voor medezeggenschap nieuwe stijl. Ontzuiling is dan ook de missie van de Alliantie Medezeggenschap en Governance, aldus voorzitter Trude Maas. 'Zorg dat je elkaars 06-nummer hebt.'

TEKST Marike van Zanten **FOTO** Dirk Hol

Katholiek of protestants-christelijk, socialistisch of liberaal: vier zuilen, die de politiek en het maatschappelijk leven decennialang ernstig verdeelden. Inmiddels heeft de ontzuiling daar in heel Nederland een einde aan gemaakt. In heel Nederland? Nee, in medezeggenschapsland staan de zuilen vaak nog gewoon overeind. 'Er is nog steeds te weinig uitwisseling tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de ondernemingsraad', aldus Trude Maas. 'Ze praten vaak alleen binnen hun eigen zuil en óver de andere twee. Ze zouden meer met elkáár moeten praten.' De Alliantie Medezeggenschap en Governance wil die zuilen afbreken door het bevorderen van ontmoeting, kennisuitwisseling en debat binnen de gouden driehoek, aldus Trude Maas, *founding mother* en voorzitter.

Waarom is meer dialoog en uitwisseling belangrijk?

'Alle stakeholders van een organisatie moeten bediend worden: niet alleen de aandeelhouders, maar ook de medewerkers. Bestuur, raad van commissarissen

et over, ten'

en ondernemingsraad kunnen daaraan een bijdrage leveren vanuit hun eigen positie, maar hebben ook elkaar nodig. Zo kunnen de ondernemingsraad en de raad van commissarissen elkaar belangrijk versterken bij waardecreatie voor de lange termijn. Commissarissen hebben bijvoorbeeld per definitie een informatieachterstand, zeker bij grote organisaties. Ze laten zich soms te makkelijk voeden met informatie door het bestuur. De OR kan voor hen een waardevolle extra informatiebron vormen. Andersom kunnen ondernemingsraden hun visie op de gang van zaken kenbaar maken via de voordrachtscommissaris. Bestuurders onderschatten die inbreng overigens nog te vaak. Dat heb ik zelf ervaren, toen ik voordrachtscommissaris en president-commissaris was bij Philips Nederland. Het bedrijf wilde stoppen met de productie van tv's. Het bestuur vreesde voor de reactie van de ondernemingsraad en had zelfs al een communicatieplan klaarliggen. Ik praatte als voordrachtscommissaris regelmatig met de OR en wist hoe ze er werkelijk over dachten: "Laat het bestuur het bedrijf

failliet gaan, of stoten ze die tv-tak nu eindelijk eens af?" Ondernemingsraden kunnen heel goed strategisch meedenken.'

Hoe zouden organisaties daar vaker gebruik van kunnen maken?

'In de OR zitten vaak goed opgeleide mensen met een goed zicht op de ontwikkelingen binnen en buiten de onderneming. Bestuurders en commissarissen zetten die energie vaak nog onvoldoende in. Op hun beurt maken de gekozen vertegenwoordigers in de medezeggenschapsorganen vaak weer te weinig gebruik van de kennis en informatie in hun achterban. Strategische visie, *brille* en creativiteit beperken zich niet tot die paar mensen aan de top of in de OR, maar zijn te vinden in de hele organisatie. Dat potentieel kan worden aangeboord door mensen er meer bij te betrekken. We groeien toe naar een nieuwe generatie medezeggenschap, geholpen door moderne communicatietechnologie. Kijk naar een burgertop als de G1000, waarin burgers meepraten over politieke en maatschappelijke thema's. Ook in medezeggenschap kan de vertegenwoordigersdemocratie een belangrijke rol spelen om medewerkers erbij te betrekken en interne denkkracht te mobiliseren. De centrale ondernemingsraad hoeft niet alles zelf te doen, projecten kunnen ook elders in de organisatie worden uitgewerkt. Dat creëert ook meteen meer kennis en intern bewustzijn van de rol en het belang van de OR.'

In hoeverre kan de herziene Nederlandse Corporate Governance Code een impuls geven aan een betere dialoog binnen organisaties?

'De herzieningsvoorstellen voor de code leggen de nadruk op waardecreatie op de lange termijn en cultuur. →

Wie is Trude Maas?

Trude Maas (1946) bekleedde directiefuncties bij Cito en BSO/Origin en was president van de HayVision Society. Ze was (voordrachts)commissaris bij onder meer ABN Amro, Arbo Unie, Philips Nederland (voorzitter) en Schiphol. Ook was ze voorzitter van de Van Leer Group Foundation. Daarnaast was ze van 1998 tot 1999 en van 2002 tot 2007 lid van de Eerste Kamer voor de PvdA.



Voordrachtscommissarissen moeten hun rol naar eer en geweten vervullen: *noblesse oblige*

Juist medewerkers kunnen daarin een belangrijke rol spelen. De huidige code benoemt de medewerkers echter niet als aparte stakeholder en bevat evenmin best practices voor de rol van en omgang met de ondernemingsraad. Waarom hebben we bijvoorbeeld wel een auditcommissie en een remuneratiecommissie en geen OR-commissie in de raad van commissarissen? Het zou mooi zijn als de nieuwe code ook het thema medezeggenschap bevat. Als dat niet het geval is, laten we dan in elk geval zorgen dat dat wel geldt voor de herziening van de codes voor bijvoorbeeld de zorg, woningcorporaties of onderwijs. De code-Tabaksblat werd destijds kritiekloos gekloond naar andere sectoren volgens het theezakjesmodel: ze vormden een slap aftreksel van het origineel. Bovendien deden ze geen recht aan de specifieke governance-dynamiek in de semipublieke sector, met bijvoorbeeld huurders, patiënten en ouders. Ook medezeggenschap in de semipublieke sector vraagt een eigen invulling. Aan dat laatste willen we als Alliantie het komende jaar dan ook meer aandacht besteden.'

We hebben wel een wet die bepaalt dat ondernemingsraden commissarissen voor benoeming mogen voordragen. Alleen wordt daar nog te weinig gebruik van gemaakt.

'Dat vind ik nog steeds onvoorstelbaar. Als ondernemingsraden hun voordrachtsrecht niet gebruiken, mogen ze ook niet verwachten dat ze kunnen meepraten over strategische zaken. Gebruik van het voordrachtsrecht vormt de basis van volwassen medezeggenschap, net als zorgen voor een goede kennisbasis, een geheugen dat beklijft ondanks mutaties in de bezetting, je huiswerk doen en toegevoegde waarde leveren. Als je als OR een rapport schrijft waarmee de raad van bestuur een McKinsey uitspaart, of als je één raamadvisaanvraag presenteert, in plaats van 85 aparte, dan word je eerder gehoord. Ik wil ondernemingsraden graag oproepen om zich verder te ontwikkelen.'

Welke rol kunnen voordrachtscommissarissen spelen binnen de gouden driehoek?

'We hebben mensen nodig die zich moreel verplicht voelen om hun rol als voordrachtscommissaris naar eer en geweten te vervullen. *Noblesse oblige*.

We groeien toe naar een nieuwe generatie medezeggenschap

Het Nationaal Register is indertijd opgericht om ondernemingsraden te helpen bij het vinden van die commissarissen, wij als Alliantie en de Denktank Voordrachtscommissarissen willen de voorhoede laten zien. Als voordrachtscommissaris heb je overigens alleen impact als je gezag in het team hebt. Soms heb je te maken met weerstand: die commissaris van de OR moeten we klein houden. Stel je dan niet op als buitenstaander, als de "tegenpartij", maar breng iets dat relevant is voor het bestuur. Steek je vinger op voor de audit- of de nominatiecommissie, die staan bovenaan de pikorde in de raad van commissarissen. Een andere valkuil voor voordrachtscommissarissen is het claimen van de contacten met de OR, je moet regisseur willen zijn.'

Zoals de Alliantie de ontzuiling binnen de gouden driehoek wil regisseren?

'Als bestuurders, commissarissen en ondernemingsraden intensiever samenwerken, komt dat de kwaliteit van het ondernemingsbestuur ten goede. Ga één of twee keer per jaar met elkaar om tafel. Werk zaken uit met drieradengroepjes in kleiner comité. Zorg dat je elkaars 06-nummer hebt en elkaar dwars door de hiërarchie Piet en Els noemt. Dan weet je elkaar sneller te vinden als het spannend wordt. Zo hopen we de komende jaren met elkaar de zuilen verder af te breken om vrij baan te maken voor de volgende generatie medezeggenschap.' ■

Tips & tricks

Wat zijn de fijne kneepjes van een goede samenwerking tussen OR en voordrachtscommissaris? Annelies de Groot, consultant bij Nationaal Register, organisatieadviseur en voordrachtscommissaris bij Danone Nederland en Vestia, deelt haar best practices.

1 Plan ook informele overleggen in

'De raad van commissarissen moet volgens de wet twee keer per jaar aanwezig zijn bij de overlegvergadering van bestuur en OR. Daarnaast kunnen rvc en OR één keer per jaar zonder bestuur vergaderen. Belangrijk is dat de voorzitter van de rvc vervolgens terugkoppelt naar het bestuur wat er besproken is. Tussendoor kan de voordrachtscommissaris zonder agenda bijpraten met de OR, bijvoorbeeld vóór elke commissarissenvergadering. Weten wat er in de organisatie speelt is belangrijk, ook voor de commissaris zelf. Als er spannende zaken spelen, is het verstandig om als voordrachtscommissaris en OR fysiek te overleggen, waardoor hij de mening van verschillende mensen uit de OR kan vernemen en niet alleen die van de voorzitter of secretaris.'

2 Word geen informeel informatiecircuit

'Als voordrachtscommissaris moet je geen zaken met de OR delen die het bestuur liever zelf had willen vertellen. Voorkom dat je een alternatief communicatiecircuit wordt. Aan de andere kant moet je je vrij voelen om een kop koffie te drinken met een bestuurder of een OR-lid als dat de onderlinge verhoudingen ten goede kan komen. Als voordrachtscommissaris moet je je onafhankelijk opstellen: je hebt niets te verbergen en je houdt alle communicatiekanalen open. Nog een laatste tip: spreek met elkaar af: als je niets van me hoort, dan mag je erop vertrouwen dat er ook niets speelt.'

1

Baken elkaars rollen goed af

'Als voordrachtscommissaris ben je voor de OR geen vooruitgeschoven post of vertegenwoordiger van de raad van commissarissen. Als voordrachtscommissaris heb je vaker contact met de OR, maar je houdt onafhankelijk toezicht, zonder last of rugenspraak. Ook is de voordrachtscommissaris geen *linking pin* met de ondernemingsraad. Niet alleen de voordrachtscommissaris, maar ook de andere commissarissen dragen verantwoordelijkheid voor de medewerkers als belangrijke stakeholder en moeten invulling geven aan de relatie met de OR.'

3

Bedrijf stille diplomatie

'Als de relatie tussen bestuur en OR niet goed is, dan kan de voordrachtscommissaris stille diplomatie bedrijven ('Ik hoor dat...'), de voorzitter van de rvc informeren ('Weet dat dit speelt ...') of contact zoeken met de HR-directeur. Soms kunnen (tijdelijk) nieuwe werkafspraken tussen bestuur en OR helpen om het contact weer snel soepeler te laten verlopen.'

4

Help de OR

'De voordrachtscommissaris is niet de woordvoerder van de OR, maar je moet er wél voor ze zijn. *Noblesse oblige*. Je kunt niet delen hoe rvc en rvc over bepaalde zaken denken, maar wel wat er op de agenda staat en wanneer. Ook kun je de OR eens advies geven om medezeggenschap effectiever te maken door ze te wijzen op het belang van focus, expertise, een sterke samenstelling en kortere zittingstermijnen.'

Zie ook:

- handreiking commissarissen op www.ser.nl;
- www.or-en-commissaris.nl.



Moderne medezeggenschap bij ABN AMRO

Driehoeksverhouding

Proactieve zeggenschap in de praktijk: een strategische dialoog voeren, informatie ophalen uit de organisatie, wendbaar zijn en zo nodig in eigen vlees snijden. Een 'benen-op tafel-gesprek' tussen de Raad van Medewerkers en de voordrachtscommissaris over het dieradenoverleg bij ABN AMRO.

TEKST Marike van Zanten **FOTO** Dirk Hol

De Raad van Medewerkers heeft een eigen ruimte op het hoofdkantoor van ABN AMRO, vlakbij het modern ingerichte Innovation Centre. Een passende ambiance, want ook de medezeggenschap bij de bank is vernieuwend. Dat blijkt al uit de naam: 'Raad van Medewerkers' klinkt minder stoffig dan 'centrale ondernemingsraad'. Bovendien onderstreept de benaming de gelijkzijdigheid van de gouden driehoek met de raad van bestuur en raad van commissarissen. Er is bij ABN AMRO sprake van een zogenoemd dieradenoverleg: een strategische dialoog, waaraan de Raad van Medewerkers actief deelneemt, soms zelfs initiërend vanuit een eigen agenda. Proactieve medezeggenschap dus. Hoe werkt dat in de praktijk? Die vraag stond centraal tijdens een rondetafeldiscussie met voordrachtscommissaris Annemieke Roobeek en drie leden van de medezeggenschap: voorzitter Margot van Kempen, Philip Meijer en Ronald Wallaart.



Van links naar rechts:
Ronald Wallaart,
Annemieke Roobeek,
Margot van Kempen
en Philip Meijer

Allereerst: wat is jullie persoonlijke motivatie om je actief in te zetten voor deze vorm van moderne medezeggenschap?

Margot van Kempen: 'Na de nationalisatie was er veel werk te verrichten in de organisatie. Ik wilde als medewerker graag helpen om ABN AMRO een betere bank te maken. Invloed uitoefenen in een hiërarchisch bedrijf als dit is echter moeilijk. Het mooie aan moderne medezeggenschap is dat hiërarchie daar geen rol meer speelt. Vanuit de Raad van Medewerkers heb je een directe lijn naar de raad van bestuur en de raad van commissarissen.'

Philip Meijer: 'Dat is een prachtig platform om alle problemen te overzien en daarover in dialoog te treden. Niet reactief, maar proactief en signalerend: bespreekbaar maken wat er in de organisatie leeft. Traditionele medezeggenschap probeert invloed uit te oefenen via de adviesaanvraag, moderne medezeggenschap door in gesprek te gaan over een eigen agenda.'

Ronald Wallaart: 'Je wilt de organisatie verder helpen door het geluid van de medewerkers te laten horen.

Het bestuur en de raad van commissarissen bepalen de grote lijnen van de strategie, maar de uitvoering moet van onderaf plaatsvinden. Vanuit de medezeggenschap kun je ongefilterde informatie uit alle lagen van de organisatie ophalen. Dat maakt je een waardevolle gesprekspartner voor bestuurders en commissarissen.'

Annemieke Roobeek: 'Moderne medezeggenschap is een goede entree voor het ophalen van informatie die niet in de stukken van het bestuur staat. Als je weet wat er in de onderbuik van het bedrijf leeft, leidt dat tot gebalanceerde besluitvorming. Zeker nu de Corporate Governance Code commissarissen verantwoordelijk maakt voor strategie en cultuur, moeten we ons oor vaker te luisteren leggen. Zo hebben we als commissarissen vorig jaar de plank misgeslagen bij de eerder afgesproken salarisverhoging voor bestuurders: daarbij hebben we te weinig geluisterd naar wat er in de samenleving en de organisatie leefde.' (De leden van de raad van bestuur zagen uiteindelijk vrijwillig af van de salarisverhoging, red.)

Was dat de trigger voor de draai naar proactieve medezeggenschap en een drie-radenoverleg?

Wallaart: 'Het was wel een kentering. Sindsdien zijn we als drie raden veel intensiever gaan samenwerken.'

Roobeek: 'Tijdens de debriefing hierover in de drie raden zijn we heel diep gegaan. Hoe voorkom je dit een volgende keer? Veel issues rondom deze bank zijn hot en halen snel de krant. Dus moet je vaak informeel aftasten bij de Raad van Medewerkers: wat zien wij niet en jullie wel? Overigens hebben we de kiem voor moderne medezeggenschap al veel eerder gelegd: in 2012 vonden we als commissarissen dat er meer aandacht voor langetermijnstrategie →

Ondernemingsraad zelf gereorganiseerd

Drie jaar geleden telde de medezeggenschapsstructuur van ABN AMRO nog 150 leden. Sindsdien werd gekozen voor een vereenvoudigd model, met een vaste kern van kleinere raden, omgeven door een flexibele schil van (vrijwillige) participanten. De voordelen: sneller, slagvaardiger en efficiënter opereren, projectmatig en resultaatgericht werken, betere inbedding van de medezeggenschap in de organisatie en verrijking van de besluitvorming door meer diversiteit.

moest komen en wilden we de medewerkers daar in een participatief proces vroegtijdig bij betrekken, in plaats van ze achteraf te informeren.'

Meijer: 'We trekken die strategische discussie als Raad van Medewerkers soms ook naar ons toe, door zélf vraagstukken te agenderen.'

Kunnen jullie een voorbeeld geven?

Meijer: 'We hebben bijvoorbeeld zelf de noodzaak van een reorganisatie van de stafafdelingen aangekaart bij bestuur en commissarissen. De vraag neergelegd: is de serviceorganisatie niet te log en te weinig efficiënt?'

Wallaart: 'Op korte termijn doet zo'n reorganisatie pijn, maar op lange termijn heb je een slagvaardiger serviceorganisatie met minder dubbelslagen en meer mandaat. Daarmee hebben we als medezeggenschap ook laten zien dat we bereid zijn om in eigen vlees te snijden.'

Roobeek: 'Een ander voorbeeld is een studie door de Raad van Medewerkers van de verschillende governance modellen bij andere banken en de positie van ABN AMRO daarin. Die hebben we in de raad van commissarissen zelfs als leidraad voor de discussie met het bestuur gebruikt. Zo bouw je samen aan de toekomst van de bank.'

Maar het zal binnen het drie-radenmodel toch ook wel eens schuren?

Meijer: 'Ja, bijvoorbeeld bij het op afstand zetten van het pensioenfonds. Dat was niet per se in het belang van de medewerkers, want die willen een goed gefinancierd pensioen. Het bestuur praatte alleen met de bonden, niet met ons. We hebben ons toen via een adviesaanvraag een plek aan de onderhandeltafel verschaft.'

Van Kempen: 'Het bestuur zou ook nog wat proactiever mogen vragen naar onze mening. Nu is het soms nog een beetje "omdat het moet". Juist omdat bestuurders de uitkomst van de dialoog altijd waarderen, zouden ze die vaker kunnen aangaan.'

Hoe wordt die dialoog concreet gevoerd?

Wallaart: 'We zetten de stip op de horizon tijdens het grote drie-radenoverleg. Daarmee kun je veel onnodige adviesaanvragen voorkomen. Je dringt het traditionele medezeggenschapscorvee terug, waardoor je meer tijd overhoudt voor strategie en toekomstscenario's.'

Roobeek: 'Vervolgens werken we belangrijke zaken uit in de "kleine driehoeken", zoals we dat noemen: delegaties van drie personen. Dat biedt voldoende ruimte en veiligheid om open met elkaar in gesprek te gaan over een thema, of te onderzoeken waarom je het soms oneens bent.'

Van Kempen: 'Die resultaatgerichtheid mis ik nog in het grote drie-radenoverleg. Hoe groter het gezelschap, hoe algemener de discussie. Terwijl die discussie ook ergens toe moet leiden. Dus moet je er een actielijst aanhangen en eigenaars benoemen. Qua diepgang en concreetheid is er nog wel wat te winnen.'

Jullie mogen als Raad van Medewerkers meepraten, maar mogen jullie ook meebeslissen?

Van Kempen: 'We willen niet meebeslissen, dat is onze rol niet. We willen wél invloed op die beslissing uitoefenen.'

Wallaart: 'Juist vanuit onze holistische blik op de organisatie.'

Meijer: 'We geven als Raad van Medewerkers ook prioriteiten aan. Zo vonden we vorig jaar bijvoorbeeld dat innovatie te laag op de agenda stond.'

Roobeek: 'We hebben als medezeggenschap en commissarissen ook pal gestaan voor duurzaam bankieren. Zonder die inbreng zou de bank nu geen miljard euro in duurzaam vastgoed investeren. Deze ontwikkeling naar duurzaamheid hebben we samen voor elkaar gekregen en nu zijn er positieve business cases. Ook de beursgang zou zonder de Raad van Medewerkers geen succes zijn geworden: Margot is zelfs met Gerrit (Zalm, bestuursvoorzitter, red.) mee geweest naar de Tweede Kamer om een aantal kritische kanttekeningen te plaatsen.' Afsluitend: 'Proactieve medezeggenschap is een graduele transitie, een pad dat we met de drie raden stapje voor stapje verkennen.' ■



Feiten & cijfers

Aanwezigheid RvC

16%

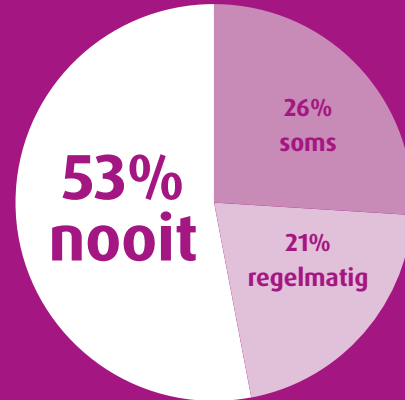
van de ondernemingen die daar wel toe verplicht zijn, hebben toch géén raad van commissarissen.

Concerns met:

- meer dan 16 miljoen geplaatst kapitaal inclusief reserves,
- meer dan honderd werknemers in Nederland werkzaam en
- een ondernemingsraad

vallen volgens het Burgerlijk Wetboek onder het structuurregime en moeten een raad van commissarissen instellen. Een wettelijke sanctie op niet-naleving ontbreekt echter, maar het wordt wel aangemerkt als een economische delict. De (centrale) ondernemingsraad kan daarom bij de kantonrechter naleving eisen.

Aanwezigheid commissaris bij overlegvergaderingen



- Regelmatig betekent dat de commissaris regulier volgens de verschijnplicht in art. 24 lid 2 WOR aanwezig is bij de overlegvergaderingen.
- Soms betekent dat de commissaris slechts ad hoc, bijvoorbeeld alleen aan het begin van zijn termijn verschijnt bij de overlegvergaderingen.

Geslacht commissaris

24% vrouw

76% man



Gemiddelde leeftijd commissaris



53,3 jaar



61,8 jaar

Gemiddelde ervaring commissaris



6,6 jaar



11,2 jaar

Bronnen:

M. Meyer, *De positie van de Nederlandse ondernemingsraden in internationale concerns: een pleidooi voor procesgerichte medezeggenschap*, 2016.

M. Lückerath-Rovers en A. de Bos, *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2015*.



Twee voordrachts over hun praktijk

‘De OR signaleert knelpunten in de organisatie’

Meedenken over de werkdruk en regelmatig informeel bijpraten met de OR. Pauline van der Meer Mohr over haar ervaring als voordrachtcommissaris bij beursfonds ASML. ‘Mohr’s law’ in de praktijk.

TEKST Marike van Zanten FOTO Dirk Hol

‘Oog voor de mens in een technologie-gedreven concern’: dat was het profiel van de voordrachtscommissaris naar wie de ondernemingsraad van chipmachinebouwer ASML acht jaar geleden op zoek was. Met haar HR-expertise en ervaring (eerst bij TNT, daarna bij ABN Amro) paste Pauline van der Meer Mohr precies in dat profiel. ‘Een belangrijke zorg van het personeel bij ASML is de werkdruk’, weet ze inmiddels. Het tempo bij het bedrijf ligt hoog, gedictieerd door Moore’s Law (die stelt dat het aantal transistors in een geïntegreerde schakeling door de technologische vooruitgang elke twee jaar verdubbelt). De technologen van ASML zijn voortdurend bezig met het verleggen van de grenzen van de fysica en het ontwikkelen van de volgende

generatie technologie. ‘Mensen staan dus onder hoogspanning en draaien vaak overuren’, aldus Van der Meer Mohr. ‘Hoe lang houd je dat tempo vol zonder roofofbouw op de organisatie te plegen? Dat is een belangrijk medezeggenschapsthema bij ASML.’

Kop koffie drinken

Over deze en andere zaken heeft Van der Meer Mohr als voordrachtscommissaris regelmatig contact met de ondernemingsraad. Allereerst is er twee keer per jaar regulier overleg tussen een delegatie van de raad van commissarissen met een delegatie van de OR, in bijzijn van beide voorzitters. Daarnaast drinkt Van der Meer Mohr af en toe een kop koffie met de OR om informeel bij te praten.

‘De OR voelt zich gelukkig ook vrij en welkom om uit zichzelf contact te zoeken wanneer er zorgen leven’, aldus Van der Meer Mohr. ‘Het bestuur faciliteert dat ook, ASML legt medezeggenschap geen strobreed in de weg.’ Ze overlegt ook regelmatig met de tweede voordrachtcommissaris: Annet Aris, adjunct-professor Digitale Strategie aan business school Insead. Terwijl Van der Meer Mohr personeelszaken ‘in portefeuille’ heeft, richt Aris zich meer op strategische vraagstukken in de relatie met de OR.

Brengen én halen

De OR van ASML is proactief en intelligent, aldus Van der Meer Mohr. ‘Het gaat niet alleen over de fietsenstalling of de → [Pagina 14](#)

commissarissen ervaringen



‘Leg een Amerikaan maar eens uit wat een sociaal plan is’

Hoeveel karaats is de gouden driehoek bij Nederlandse dochters van internationale concerns? Paul van der Heijden over zijn ervaringen als voordrachtscommissaris bij Shell Nederland en IBM Nederland.

TEKST Marike van Zanten FOTO Christiaan Krouwels

Een ‘*trait d’union*’: die term omschrijft de positie en rol van de voordrachtscommissaris het best, aldus Paul van der Heijden. ‘Je fungeert als voordrachtcommissaris als een verbindende schakel tussen ondernemingsraad, bestuur en de rest van de commissarissen. Heel belangrijk als er ruis op de lijn zit, of juist om die te helpen voorkomen.’ Van der Heijden – in het dagelijks leven hoogleraar Internationaal arbeidsrecht aan Universiteit Leiden – vervult die functie bij Shell Nederland en IBM Nederland, allebei dochterondernemingen van grote internationale concerns. Op beide bedrijven is het verzwakte structuurregime van toepassing: de raad van commissarissen heeft goedkeuringrecht voor belangrijke besluiten van het lokale bestuur, maar kan dat

bestuur niet benoemen en ontslaan, zoals bij ‘gewone’ structuurvennootschappen. Zowel bij Shell Nederland als bij IBM Nederland bestaat de raad van commissarissen in meerderheid uit onafhankelijke, externe toezichthouders (en wordt deze niet gedomineerd door concernfunctionarissen, zoals bij sommige andere Nederlandse dochters). Beide bedrijven zijn bovendien fors aan het reorganiseren: bij Shell Nederland (circa 11.000 medewerkers) verdwijnen banen door de lage olieprijs en bij IBM Nederland (circa 3.500 medewerkers) vallen ruim 300 ontslagen, onder meer doordat IT-werkzaamheden worden overgeheveld naar India.

Bemiddelen en ideeën spuien

Buitenlandse concerns kijken soms

vreemd aan tegen de Nederlandse medezeggenschapscultuur. Van der Heijden heeft echter nooit iets gemerkt van een ambivalente houding bij Shell en IBM. ‘Multinationals zijn gewend om te voldoen aan lokale wetgeving en dat geldt dus ook voor de Wet op de Ondernemingsraden en de Structuurwet. Het is wel de vraag of buitenlandse concerns snappen waaróm ze de ondernemingsraad als een serieuze partij moeten beschouwen. Soms moet je dat echt uitleggen.’ Bij een bedrijf met Nederlandse wortels, zoals Shell, is die noodzaak minder groot dan bij het Amerikaanse IBM, erkent Van der Heijden. ‘Ga een Amerikaan bijvoorbeeld maar eens uitleggen wat een sociaal plan is, dat valt niet mee. Het Amerikaanse ontslagrecht →

Vervolg interview Pauline van der Meer Mohr

‘De OR signaleert knelpunten in de organisatie’

kroketten in de kantine. De OR signaleert vanaf de werkvloer knelpunten in de organisatie.’ Dat is ook belangrijke informatie voor de raad van commissarissen. ‘Je brengt als voordrachtscommissaris dus niet alleen, je krijgt er ook iets voor terug. Zo kun je informatie van het bestuur over opvolgingsplanning, talentmanagement of leiderschapskwesaties checken bij de OR. Of neem de positieve uitkomst van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Dat lijkt mooi, tot je van de OR hoort waar het in de praktijk aan schort. Dat plaatst die hoge cijfers in perspectief.’

‘Word geen speelbal’

Welke do’s en don’ts gelden er voor voordrachtscommissarissen? ‘Bedenk dat je commissaris bent,

geen mediator’, antwoordt Van der Meer Mohr. ‘Bij ASML is de relatie tussen bestuur en OR gelukkig goed. Als bepaalde zaken soms toch gevoelig liggen bij de OR, breng ik die voorzichtig ter sprake bij het bestuur. Daar hoor je dan de andere kant van het verhaal. Vervolgens moet je als voordrachtscommissaris niet heen en weer gaan lopen tussen bestuur en OR. Anders word je een speelbal, daar moet je voor waken.’

‘Willen jullie met mij door?’

Na twee termijnen stond eerder dit jaar de herbenoeming van Van der Meer Mohr als commissaris op de agenda. Officieel gaan de aandeelhouders daarover, maar Van der Meer Mohr ging ook het gesprek met de

Het gaat niet alleen over de fietsenstalling of de kroketten in de kantine

OR aan: ‘Ik heb zelf gevraagd: willen jullie nog met mij door? In acht jaar tijd is er veel veranderd, zowel in mijn profiel als in de organisatie. Ik zou het gênant vinden als de OR inmiddels liever een andere voordrachtscommissaris zou willen hebben, maar dat niet durft te zeggen. De OR stond echter volledig achter mijn herbenoeming. Daar was ik heel blij mee.’ ■

Vervolg interview Paul van der Heijden

‘Leg een Amerikaan maar eens uit wat een sociaal plan is’

is immers anders dan het onze, *to put it mildly*. Maar als je uitlegt dat zo’n sociaal plan in de Nederlandse cultuur past, kom je een heel eind.

Als voordrachtscommissaris kun je ruis op de lijn helpen voorkomen

Na lang praten hebben we daarover bij IBM Nederland uiteindelijk toch afspraken kunnen maken. Als voordrachtscommissaris probeer je daarbij te bemiddelen en ideeën

te spuien, in overleg met de OR en de overige commissarissen. Je doet dat overigens zonder last of ruggenspraak. Je bent niet de stem van de OR. Maar je hebt wel een vertrouwensband en je hebt vaak contact, zeker bij reorganisaties.’

Tussendoor bellen met COR-voorzitter

Van der Heijden spreekt de OR bij beide bedrijven voorafgaand aan elke commissarissenvergadering. Daarnaast is hij aanwezig bij de overlegvergaderingen tussen OR en bestuur. ‘Verder heb ik tussendoor contact met de COR-voorzitter via e-mail en telefoon. Door dat intensieve contact heb je als commissaris ook meteen een waardevolle extra

informatiebron. Je weet beter wat er speelt in het bedrijf.’

Een goed netwerk met alle spelers binnen de gouden driehoek is dan ook een belangrijke *best practice* voor voordrachtscommissarissen, aldus Van der Heijden. Bij dochters van buitenlandse concerns is het handig als dat netwerk zich uitstrekt tot de internationale board, waar de strategische besluitvorming plaatsvindt. Commissarissen van de BV Nederland komen daar doorgaans niet aan te pas. Dat geldt zowel voor IBM als bij Shell, toch is er een verschil: ‘Shell-ceo Ben van Beurden heeft eerder bij ons in de raad van commissarissen gezeten’, glimlacht Van der Heijden. ‘Dan is het lijntje nét wat korter.’ ■

De OR als skateboard

Aan het eind van de commissarissenvergadering bij chipmachinefabrikant NXP schuift steevast een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad aan. De OR agendeert elke commissarissenvergadering een eigen punt om daarover vervolgens met bestuur en toezichthouders in gesprek te gaan. Dat kan van alles zijn: van sociale innovatie tot een alternatief bezuinigingsvoorstel. Vaak blijft de OR-vertegenwoordiger er gewoon bij zitten als bestuur en commissarissen samen ook het laatste agendapunt afhandelen.

Dat gemeenschappelijke laatste uurtje in de commissarissenvergadering van NXP is een goed voorbeeld van het dialoogmodel in medezeggenschap: de partijen in de gouden driehoek informeren elkaar in een vroegtijdig stadium en luisteren daadwerkelijk naar elkaar. Hoewel elke partij vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid opereert, vindt de interactie plaats in een sfeer van onderling vertrouwen. Dat leidt tot een betere en soepeler besluitvorming met meer draagvlak op de werkvloer.

Dat is goud waard. Ons Nederlandse overlegmodel is weliswaar gericht op consensus, maar staat ook bekend als stroperig en traag. Het dialoogmodel biedt de lusten, maar niet de lasten van het traditionele polderen. Daarom kan zelfs een Angelsaksisch bedrijf als NXP in een dynamische markt uit de voeten met deze vorm van moderne medezeggenschap. De OR wordt niet gezien als een blok aan het been, maar juist als een skateboard.

Zo dwong de ondernemingsraad van NXP Nederland bij de zogenoemde *townhallmeetings* respect af bij de Amerikaanse ceo door proactief mee te denken over verbetering van de productie in de Nederlandse fabriek. Een ander voorbeeld is de constructieve opstelling van de OR bij de verlaging van de *opex*, de *operational expenses*. In goed Nederlands: NXP Nederland moest bezuinigen, van groot strategisch belang in een hoog competitieve markt. Samen met de OR kwam het bestuur tot werkbare en haalbare kostenmaatregelen. Bij de overname van NXP door Qualcomm wordt een nog groter beroep gedaan op het dialoogmodel, waarbij we als raad van commissarissen en ondernemingsraad veelvuldig met elkaar optrekken en afstemmen.

Het dialoogmodel leidt dus tot interactieve en productieve medezeggenschap: de OR denkt actief mee, betreft de achterban erbij en brengt *bottom-up* kennis in. Het is niet alleen meer halen, zoals in traditionele medezeggenschap, maar ook brengen. Daarvan hebben ook raden van commissarissen veel profijt. Commissarissen hebben binnen de gouden driehoek de grootste informatieachterstand. De OR-leden zijn onze ogen en oren voor wat er speelt in de organisatie. Niet alleen voor voordrachtscommissarissen als ik, maar voor alle commissarissen.

Zijn we het bij NXP altijd met elkaar eens binnen de gouden driehoek? Nee, het dialoogmodel is geen harmoniemodel. Het is niet altijd halleluja en amen, soms is er sprake van frictie. Maar je kunt dat verschil van inzicht maar beter vroeg signaleren en oplossen, dan het te laten aankomen op een verharding van standpunten, onwerkbare verhoudingen en een lawine aan negatieve adviesaanvragen. Met de OR als skateboard bereiken alle partijen binnen de gouden driehoek sneller hun doel.

Henk Volberda

Hoogleraar *Strategic Management & Business Policy* aan de Erasmus Universiteit en onder meer voordrachtscommissaris bij NXP Nederland.



FOTO Ronald van den Heerik



Stratego in de gouden driehoek

De vierde industriële revolutie vraagt om een strategische dialoog tussen alle governancespelers.

Besturen moeten medezeggenschap vroegtijdig betrekken bij de besluitvorming en commissarissen moeten fungeren als 'olijfmannetjes' voor een soepele samenwerking.

TEKST Marike van Zanten FOTO Shutterstock

Wordt de gouden driehoek in de toekomst bevolkt door robots? Wie weet. Voorlopig blijven bestuurders, commissarissen en OR-leden echter mensen van vlees en bloed die met elkaar in dialoog treden over de aansturing van de organisatie en de consequenties daarvan voor de medewerkers. Zoals over de gevolgen van ontwikkelingen als kunstmatige intelligentie, robotisering, digitalisering en disruptieve innovatie voor werkgelegenheid en arbeidsorganisatie. De ene na de andere sector, zoals de reisbranche, financiële wereld en de retail verandert door de inzet van nieuwe technologie en de opkomst van nieuwe spelers die de markt ingrijpend transformeren. Wat betekent dat voor onderneming en werkvloer en hoe kunnen bestuur, raad van commissarissen en ondernemingsraad hierin samenwerken?

De ontwikkelingen vormen zowel een bedreiging als een kans, aldus Evert Verhulp, voorzitter SER-Commissie Bevordering Medezeggenschap en hoogleraar arbeidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam. 'Bepaalde functies, zoals loketwerkzaamheden, worden in toenemende mate geautomatiseerd. Dat leidt tot minder werkgelegenheid in die functies. Aan de andere kant ontstaan er nieuwe vormen van bedrijvigheid, die andere banen scheppen. Die nieuwe banen zullen echter vaak om andere competenties vragen en niet door dezelfde mensen kunnen worden vervuld. Ondernemingen moeten nu al op die ontwikkelingen anticiperen, bijvoorbeeld door mensen fatsoenlijk op te leiden voor andere taken en ze zo duurzaam inzetbaar te maken.'

Overleggen over toekomstvisie
Ondernemingsbestuur en medezeggenschap moeten nauw met

elkaar samenwerken bij de technologische transitie, zo luidt het advies van de SER (kader). ‘Bestuurders moeten de ondernemingsraad vroegtijdig en proactief betrekken bij de strategische afwegingen en niet pas als de besluitvorming al heeft plaatsgevonden’, volgens Verhulp. ‘Praat tijdens de overlegvergadering met elkaar over de toekomstvisie en de gevolgen daarvan voor het personeel.’ Commissarissen hebben de wettelijke taak om de belangen van alle stakeholders te behartigen in hun toezicht. Zij moeten dus ook bewaken dat het bestuur de medezeggenschap intensief betreft bij de strategie en de personele consequenties meeneemt in de beslissingen, stelt Verhulp, bijvoorbeeld door nu al te investeren in om- en bijscholing.

Kenniskloof dichten

Om in de rol van strategische partner serieus genomen te worden moet de ondernemingsraad over de juiste kennis beschikken. Veel ondernemingsraden zijn zich echter nog onvoldoende bewust van het belang van scholing, volgens een onderzoek in opdracht van de SER (ITS-onderzoek; zie www.ser.nl, publicaties). ‘Jammer, want zonder de juiste kennis ben je geen volwaardige gesprekspartner voor het bestuur. Dan is de kans groot dat je niet proactief invloed kunt uitoefenen, maar alleen nog achteraf, via de adviesaanvraag.’ Ook daar ligt een rol voor commissarissen, volgens Verhulp. Zij kunnen zowel bestuur als ondernemingsraad wijzen op het belang om de kenniskloof te dichten.

Duiventilcultuur

Catelene Passchier, vicevoorzitter van vakcentrale FNV, pleit eveneens

voor een intensieve betrokkenheid van medezeggenschap bij de technologische transitie. ‘Werkgevers moeten samen met de OR kijken hoe ze kunnen anticiperen op de nieuwe ontwikkelingen en tijdig de discussie aangaan over bijvoorbeeld sociale innovatie en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Ze moeten mensen meenemen in de transitie in plaats van ze achter te laten.’ De toenemende flexibilisering maakt de band tussen werkgevers en werknemers echter juist steeds losser. ‘Er dreigt een duiventilcultuur’, aldus Passchier. ‘De vaste baan staat onder druk, organisaties huren mensen steeds vaker in via tijdelijke contracten, of oproepconstructies. Dat is kortetermijnbeleid. Mensen ontnemen hun identiteit aan hun werk en zijn vaak zeer loyaal.

De OR is geen lastpak, maar een verborgen strategische kracht

De mevrouw die de Hema-worst verkoopt, is meer “Echt Hema” dan het management of de aandeelhouders. Die betrokkenheid verdwijnt als je mensen op afstand van de organisatie zet.’ Bovendien blijkt uit onderzoek dat de inzet van flexibele arbeid consequenties kan hebben voor de mate waarin aan scholing wordt gedaan, volgens Passchier. Dat kan uiteindelijk een negatieve invloed hebben op het innovatief vermogen van een arbeidsorganisatie. ‘Werkgevers kunnen dus beter proactief inves-

teren in lange termijn-waardecreatie en duurzame inzetbaarheid.’

Werkgeverschap verdwijnt

Ook vanuit maatschappelijk oogpunt is dat aan te bevelen, aldus Passchier. Er dreigt een tweedeling in de samenleving tussen hoogopgeleiden en een laagopgeleide, kansarme groep: mensen die hun vaste baan verliezen door automatisering en via uitzendbureaus of internetplatforms van de ene naar de andere klus moeten zwerven. ‘Juist deze kwetsbare groep heeft baanzekerheid en een verzekeringsvangnet hard nodig. Hoe zorgen we met elkaar dat mensen met weinig opleiding toch kwalitatief en menswaardig werk kunnen blijven doen, waar ze trots op zijn?’

Verbinding met werkvloer

Ondernemingen staan dus zowel economisch, sociaal als maatschappelijk voor de uitdaging van duurzame verandering. Medezeggenschap kan daarbij een belangrijke rol spelen, aldus Passchier. ‘De OR is de verbinding tussen de strategie van de onderneming en de werkvloer. Als het bestuur aangeeft welke plannen er leven, kan de OR checken hoe de achterban daarover denkt en dat weer terugkoppelen. De OR wordt vaak gezien als lastpak, maar is een verborgen strategische kracht, die het draagvlak op de werkvloer kan vergroten. Het is van groot belang dat werkgevers daarin investeren, door meer geld vrij te maken voor scholing van ondernemingsraden op strategisch gebied. De ondernemingsraden zelf willen daar graag kennis over opdoen.’

Passchier ziet ook een rol weggelegd voor commissarissen. ‘Bij het strategisch beraad over →

Samen werken aan werk

Aanbevelingen van de SER-verkenning *Mens en technologie* over de gevolgen van de vierde industriële revolutie voor de arbeidsmarkt (oktober 2016).

De organisatie van werk toekomstgericht maken

- intensieve dialoog tussen sociale partners over de introductie van nieuwe technologieën: bijvoorbeeld sociale innovatie waar mogelijk toepassen in combinatie met technologische innovatie;
- goede monitoring van de arbeidskwaliteit;
- zorgen voor een goede balans tussen wendbaarheid en zekerheid voor zowel werknemers als werkgevers;
- bevorderen van het combineren van werken en privé.

Kansen voor nieuwe werkgelegenheid benutten

- instituties tijdig aanpassen aan nieuwe omstandigheden;
- de effecten van digitalisering voor verschillende groepen monitoren;
- proactief handelen als veel banen dreigen te verdwijnen;
- zo nodig investeren in meer werk of een andere verdeling van werk.

Mensen toerusten via leren en ontwikkelen

- een leven lang leren stimuleren: doorleren tijdens en naast het werk na de oorspronkelijke opleiding.

digitalisering moeten commissarissen vaker hun vinger opsteken: we moeten medezeggenschap hierbij betrekken.'

Volwassen discussie

Ook Alfred van Delft, secretaris van werkgeversvereniging VNO-NCW, wijst op het belang van een proactieve strategische betrokkenheid van medezeggenschap. 'Bestuur, commissarissen en OR moeten vanuit hun eigen verantwoordelijkheid met elkaar een volwassen discussie voeren over de vraag hoe de organisatie moet inspelen op digitalisering om gezond en concurrerend te blijven. Als de OR vroegtijdig meedenkt, vergroot dat het begrip en het draagvlak op de werkvloer voor eventuele reorganisaties, desinvesteringen en anders werken. Dat voorkomt dat medezeggenschap in het defensief schiet en er kostbare tijd verloren gaat in het adviestraject. Anders raak je als organisatie gemakkelijk achterop en is er misschien een nog ingrijpender reorganisatie nodig.'

Luiken opengooien

Dat vraagt om een andere opstelling van de OR, volgens Van Delft. 'Veel OR'en opereren niet proactief,

maar reactief. Ze hebben vaak geen visie op de externe omgeving en de toekomst van de organisatie. Ondernemingsraden moeten de luiken opengooien: welke ontwikkelingen spelen zich buiten de organisatie af en wat betekenen die voor product en dienst, de formatie en de benodigde vaardigheden? Daarvoor is meer kennis nodig, maar vooral een mentaliteitsverandering: de OR moet zich niet bij voorbaat schrap zetten, maar zich breed oriënteren en openstellen voor discussie over een onvermijdelijke ontwikkeling.' Op zijn beurt moet het bestuur in een vroegtijdig stadium transparant zijn over de strategische plannen in plaats van het zo laat mogelijk informeren van de OR uit angst voor onrust. Van Delft: 'Bestuurders moeten zich eerder afvragen wat de ontwikkelingen betekenen voor medewerkers op de korte en lange termijn en de OR daar actief bij betrekken.' Voordrachtscommissarissen kunnen zo nodig fungeren als een 'olieroosje' om die strategische discussie te bevorderen, aldus Van Delft. 'Maar eigenlijk moeten bestuur en ondernemingsraad elkaar daarin op eigen kracht weten te vinden.'

Afstemmen via WhatsApp of Skype

Nieuwe technologie kan de gewenste strategische dialoog helpen intensiveren, stelt Verhulp. 'Je hebt geen stapels papier of veel vergaderingen meer nodig om de OR te betrekken bij de besluitvorming. Je kunt snel, laagdrempelig en als het moet dagelijks met elkaar afstemmen via WhatsApp of Skype. Daarbij moeten zeker voordrachtscommissarissen wel zorgen dat ze hun onafhankelijkheid behouden en zich niet laten inkapselen door de OR.' Passchier laat nog een andere waarschuwing horen: 'Informeel overleg lijkt een vorm van inspraak, maar je kunt het ook gemakkelijk naast je neerleggen. Het is prima om elkaar op de hoogte te houden en je een beeld te vormen van elkaars positie, maar dat mag niet in de plaats komen van echte medezeggenschap.'

Nieuwe technologie inzetten voor een strategische discussie binnen de gouden driehoek over de gevolgen van nieuwe technologie: de cirkel is rond. 'Er is nog steeds sprake van verschillende belangen, waarin je naar een goede uitkomst zoekt', aldus Verhulp. Alleen doe je dat mét elkaar en in een eerder stadium. Het spel wordt niet wezenlijk anders, wel een stuk intensiever.' ■

Wetsweetjes & codekennis

De wet regelt alleen het voordrachtsrecht, maar is oorverdovend stil over de gewenste dialoog tussen voordrachtscommissaris en OR. Hetzelfde geldt voor de Nederlandse Corporate Governance Code. Hans van Gijzen, commissaris, adviseur Nationaal Register en auteur *Invloed op Toezicht (2011)*, presenteert vier best practices.

2 Voer een intensieve dialoog

De wet geeft ondernemingsraden het recht om bij structuurvennootschappen een derde van de commissarissen voor te dragen. Daar maken ondernemingsraden echter nog te weinig gebruik van. Daarnaast stelt de wet dat de commissarissen aanwezig zijn bij de overlegvergadering waarin het bestuur ten minste twee keer per jaar de gang zaken bespreekt, alsmede bij de behandeling van het advies van de ondernemingsraad (WOR art. 24 en 25 lid 4). Veel raden van commissarissen zijn daarvan echter niet op de hoogte. Ook als ze dat wel zijn, is er vaak weinig sprake van interactie. Wet noch Corporate Governance Code geeft richtlijnen voor de dialoog tussen OR en commissaris. De herziene code zou hierin een gidsfunctie kunnen vervullen. Ook de wet biedt een kapstok: die stelt dat ondernemingsraden externe deskundigen, bestuurders, of commissarissen kunnen uitnodigen voor de OR-vergadering (WOR art. 16). In de praktijk gebeurt dit zelden: de OR heeft last van drempelvrees, of commissarissen onderschatten de noodzaak van hun aanwezigheid. Terwijl vooral de voordrachtscommissaris elke gelegenheid zou moeten aangrijpen om de OR te vragen: waar liggen jullie wakker van?

1

Vorm een coalitie in plaats van een oppositie

Leden van de ondernemingsraad en de raad van commissarissen hebben veel gemeen. Zo heeft niet alleen de rvc, maar ook de OR een adviserende en toezicht houdende taak. De OR houdt via het adviesrecht (WOR, art. 25) immers ook toezicht op een verantwoorde besluitvorming. Bovendien moeten beide raden zich in dienst van de vennootschap opstellen, ook de OR. Volgens de wet (WOR art. 1, lid 2) heeft de OR tot taak om het belang te dienen van de onderneming in *al* haar doelstellingen. De OR mag dus geen 'quasi-vakbond' zijn, maar is gehouden aan een brede belangenbehartiging, net als de rvc. Andersom mag de voordrachtcommissaris niet alleen het deelbelang van de OR vertegenwoordigen, maar moet hij of zij opereren zonder last of ruggenspraak. Allemaal redenen voor de vorming van een coalitie in plaats van een oppositie.

3

Geef OR een rol bij controle op naleving code

De ondernemingsraad kan een natuurlijke rol vervullen bij het toezicht op de naleving van de Corporate Governance Code. De wet stelt dat de ondernemingsraad discriminatie moet voorkomen en de zorg voor het milieu moet bevorderen (WOR, art.28, lid 3 en 4). De code bevat zowel passages over diversiteit als duurzaamheid. Het is dus maar een kleine stap om in wet of code te benoemen dat de OR het recht heeft om geïnformeerd te worden over de naleving van de code: pas toe of leg uit.

4

Raadpleeg OR bij herbenoeming voordrachtscommissaris

Wet noch code geeft richtlijnen voor de herbenoeming van een voordrachtscommissaris. De voordracht geldt formeel voor de volledige zittingstermijn van de bewuste commissaris (volgens de code twee keer vier jaar). Best practice is echter om de herbenoeming voor te leggen aan de OR: is de ondernemingsraad nog blij met de voordrachtscommissaris, of bestaat er inmiddels behoefte aan een andere kandidaat?

Ondernemingsraad en commissaris werken met elkaar aan goede medezeggenschap en toezicht.
Momentopname van een bijzonder samenwerkingsverband.



*COR-voorzitter Ton van Baalen, senior scientist Nutricia Research, (eerste rij, derde van rechts)
over de samenwerking met voordrachtscommissaris Annelies de Groot (eerste rij, vierde van rechts)*

TEKST Marjke van Zanten FOTO Dirk Hol

Groepsportret

WIE? Centrale Ondernemingsraad van de Nederlandse Danone/Nutricia Bedrijven met voordrachtscommissaris Annelies de Groot

WAT? Bij de studiedag van de COR in Scheveningen

WANNEER? • 1x per jaar: dagelijks bestuur COR aanwezig bij commissarissenvergadering

• 1x per jaar: een commissaris aanwezig bij COR-vergadering

• 5 à 6 keer per jaar: informeel overleg tussen COR (-voorzitter) en voordrachtscommissaris

‘Als centrale ondernemingsraad vinden we goed contact met de raad van commissarissen belangrijk. Daarom hebben we zelf het initiatief genomen om de rvc nieuw leven in te blazen, toen een aantal jaar na de overname van Numico door Danone ook de laatste commissaris was afgetreden.

Daarbij hebben we het hoofdkantoor in Parijs niet alleen gewezen op de wettelijke verplichting van een rvc, maar ook op de meerwaarde ervan. Commissarissen en medezeggenschap hebben allebei tot taak om het management te controleren en verschillende invalshoeken in te brengen voor evenwichtige besluitvorming, waarin ook het medewerkersbelang wordt meegenomen.

Naast het formele overleg tussen COR en rvc, drinken we regelmatig een kop koffie met voordrachtscommissaris Annelies de Groot. Ze heeft zelf eerder bij Numico gewerkt, dus ze kent het bedrijf. Wij delen als COR bijvoorbeeld onze adviesaanvragen met haar, zij toetst bij ons wat er op de werkvloer leeft.

Als COR en rvc hebben we onze eigen rol, verantwoordelijkheid en taken. We trekken dus niet gezamenlijk op, maar we informeren elkaar wel over zaken die wederzijds op de agenda staan. Dat komt zowel de kwaliteit van de medezeggenschap als het toezicht en daarmee ook het bedrijf ten goede.’