



Commissarissen en medewerkers kunnen veel aan elkaar hebben

OP WEG NAAR PARTICIPATIEF TOEZICHT

WAT KAN TOEZICHT LEREN VAN MEDEZEGGENSCHAP?

Arthur Hol en Bart de Lange

Van intern toezichthouders wordt steeds meer verlangd zij goed op de hoogte zijn van het reilen en zeilen van een organisatie en van het maatschappelijke veld waarin het zich bevindt. Dit vraagt een hoge betrokkenheid bij de onderneming. Bestuurders hebben daarnaast een toenemende behoefte aan het benutten van kennis en kunde die bij de RvC of RvT aanwezig is. Daaraan invulling te geven blijkt een zoektocht en soms een worsteling. Om te participeren zonder op de stoel van de bestuurder gaan zitten, kan de RvC 'leentjebuur' spelen bij de participatievorm medezeggenschap.

Binnen de governance is er, zeker in de nasleep van diverse crises bij organisaties sinds 2008, een beweging gaande in de richting van meer en scherper toezicht. Hierdoor dreigt de adviesrol van de RvC in het gedrang te komen, terwijl door grotere volatiliteit van markten (en politiek) de behoefte daaraan vanuit de raad van bestuur groter is dan ooit – en bovendien de lol voor veel toezichthouders hem nu juist in die adviesrol zit.

Los van de vraag of en zo ja welke kansen de OR en de RvC laten liggen als er weinig meer dan het wettelijk voorgeschreven minimumcontact tussen hen bestaat, hebben wij als adviseurs met een achtergrond in eerdere functies als directie-adviseurs op het gebied van de medezeggenschap bij Shell Nederland en governance bij Rabobank Nederland het idee, dat de RvC in zijn ‘balancing act’ tussen de advies- en toezichtrol het nodige kan leren van de ondernemingsraad (OR). De afgelopen decennia is namelijk een fijnmazig gedachtegoed en instrumentarium ontwikkeld op het terrein van de medezeggenschap, die voor eenzelfde opgave stond en staat als het intern toezicht. De vraag is, of er in dit gedachtegoed en instrumentarium voor de RvC bruikbare elementen zijn, die met meer of minder aanpassing kunnen worden toegepast in de RvC-praktijk.

Op basis van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) treffen de OR en de RvC elkaar formeel bij overlegvergaderingen over de algemene gang van zaken in de onderneming, bij benoeming en ontslag van de bestuurder en bij de behandeling van adviesaanvragen. Bij toepasselijkheid van het zogenaamde versterkte regime van de structuurregeling, geldt voor de OR bovendien nog een recht van voordracht en/of aanbeveling van een derde van de RvC-leden en het recht van bezwaar tegen de voordracht van een commissaris. Ook kan de OR een procedure tot ontslag van een commissaris beginnen.

Verschillen en overeenkomsten

Er zijn enkele belangrijke verschillen tussen de RvC en de OR op inhoudelijk gebied. Ten eerste moet de RvC krachtens het Burgerlijk Wetboek en de statuten belangrijke besluiten nemen, terwijl de OR hierover op basis van de WOR slechts adviseert (en bij eventueel beno-

digde instemming vervangende toestemming van de kantonrechter verkregen kan worden). Ten tweede zijn commissarissen geen werknemers en OR-leden wel. Een derde verschil is dat zowel het begrip onderneming (‘in de maatschappij als zelfstandige eenheid optredend organisatorisch verband’) als het begrip bestuurder (‘de-gene die rechtstreeks de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding over de arbeid’) in de WOR niet noodzakelijkerwijs aansluiten bij de vennootschapsrechtelijke structuur uit boek 2 van Burgerlijk Wetboek die voor de relatie RvC-RvB leidend is.

Een belangrijke overeenkomst tussen RvC en OR is dat zowel de RvC als de OR vanuit een wettelijk kader betrokken dient te worden bij voorgenomen besluiten bij thema’s zoals reorganisatie, ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden, belangrijke investeringen en fusie. Voorts hebben de OR en de RvC beide een toezicht-houdende en controlerende taak ten aanzien van de raad van bestuur, zij het dat de wettelijke kaders en rollen van waaruit die taken worden uitgeoefend sterk verschillen.

Toezicht en advies

Qua proces van omgang met de RvB hebben OR en RvC veel met elkaar gemeen. Beide worstelen zoals gezegd met de combinatie van de toezichts- en adviesrol en beide oefenen vaak graag hun invloed in een zo vroeg mogelijk stadium uit. Dus niet pas in de ‘wettelijke bevoegdheden’-fase van (voorgenomen) besluitvorming, maar liefst al eerder. Zij geven er de voorkeur aan om mee te denken in de fase waarin opties worden verkend en gewogen, of als het kan zelfs in de fase, waarin nog maar sprake is van beeldvorming (verkenning) bij de diverse thema’s waarvoor uiteindelijk de RvC of OR voor de wettelijk voorgeschreven taken ingeschakeld (moeten) worden.

In onze op governance gerichte adviespraktijk signaleren we dat commissarissen zich soms ongemakkelijk en zeker onwennig voelen bij het buiten de kaders van de ‘wettelijke bevoegdheden’ treden. Naast de beducht-hed om de bestuurder voor de voeten te lopen of zelfs op diens stoel plaats te nemen, speelt de vrees voor rolverwarring en de vrees niet meer als onafhankelijke speler te worden gezien. Dit geldt zowel binnen de re-

latie RvC-RvB als richting de 'buitenwereld', waaronder begrepen de werkgemeenschap van de organisatie. Rolverwarring die er in essentie op neerkomt, dat ofwel in realiteit, ofwel in de beeldvorming, de bestuurlijke rol geschaad wordt door een (al te) (pro)actieve invulling van de adviesrol door de RvC. Omgekeerd zijn ook veel bestuurders huiverig om de RvC in een vroeg stadium te betrekken, terwijl dit bij de OR al gebruikelijk is.

Voor ideeën hoe bij een meer participatieve opstelling van de RvC een balans is te bereiken tussen beide rollen, kan goed worden aangesloten bij inzichten en ervaringen rond participatievormen in het algemeen. Patrick Vermeulen beschrijft die uitgebreid in zijn boek 'Professionele participatie' (SDU 2004, ISBN 9012106427), waarin hij een zevental functies van participatie beschrijft, waaronder vergroting of verbetering van draagvlak, kwaliteit (door inbreng van verschillende gezichtspunten), communicatie en samenwerking, motivatie (o.a. door betrokkenheid), autonomie en zelfontplooiing, socialisatie en de belangenafweging binnen een organisatie.

Vanwege de hiervoor geschetste overeenkomsten tussen OR en RvC, met name het feit dat zij als collectief van personen vanuit een wettelijk kader betrokken dienen te worden bij een vergelijkbare reeks van (voorgenomen) besluiten, zij het ieder vanuit een andere bevoegdheid en rol, doen wij de suggestie dat de RvC vooral 'leentjebuur' speelt bij de participatieve medezeggenschap.

Praktijken

- ★ Toegespitst op de RvC, adviseren we de volgende praktijken te overwegen, voor zover die aansluiten bij de structuur en vooral cultuur van de betrokken organisatie, met als randvoorwaarden:

voldoende vertrouwen van RvB en RvC in elkaar en de bereidheid om de nieuwe stappen direct te evalueren en waar nodig bij te sturen:

- ★ In een beeldvormende fase bijwonen van of deelnemen aan een strategiewerkgroep, die bestaat uit een dwarsdoorsnede van de werkgemeenschap, met een delegatie van de OR erbij;
- ★ Regulier informeel 'voeten op tafel'-overleg met de RvB, waarin vrijblijvend gefilosofeerd wordt over de richting en inrichting van de organisatie informele contacten tussen de RvC en diverse stakeholders en personen binnen en buiten de organisatie;
- ★ Gesprekken voeren met managers onder de raad van bestuur om zicht te krijgen op de organisatie, de RvB en - vanuit de werkgeversrol van de RvC - op het intern opvolgingspotentieel;
- ★ Bij verander- en reorganisatietrajecten in zowel voor- als implementatiefase een of meerdere werkgroepbijeenkomsten bijwonen als lid of toehoorder.

Een kritische succesfactor hierbij is, zo leert de ervaring in de medezeggenschap, dat het 'pettenprobleem' geadresseerd wordt, zodat voor de direct betrokkenen en voor de buitenwacht duidelijk is met welke pet op een commissaris aanzit of meedoet; met die van goedkeurder/toezichthouder, of die van (mede-)beeldvormer of klankbord/adviseur. Daarnaast is de belangrijkste spelregel die bij Shell en binnen de Rabogroep wordt gehanteerd, dat het meedenken of adviseren met verschillende petten op nooit bindend mag zijn voor de RvC in zijn toezichthoudende rol in de latere goedkeuringsfase. Het is immers de dood in de pot gebleken van ieder participatief medezeggenschapstraject, als de bestuurder sugge-

**MEEDENKEN OF ADVISEREN MET VERSCHILLENDE PETTEN OP
MAG NOOIT BINDEND ZIJN VOOR DE RVC IN ZIJN
TOEZICHTHOUDENDE ROL IN DE LATERE GOEDKEURINGSFASE**

DE RVC KAN 'LEENTJEBUUR' SPELEN BIJ DE PARTICIPATIEVORM MEDEZEGGENSCHAP

reert dat de OR door zijn betrokkenheid in een voorfase van het voor advies of instemming voorgelegde voorgenomen besluit juridisch dan wel moreel gesproken zijn recht verspeelt heeft negatief te adviseren of zijn instemming te onthouden. Dan gaan de luiken direct weer dicht en wordt teruggegaan naar de vooraf dichtgetimmerde adviesaanvragen met de beruchte 63 vraagpunten van de OR, die soms voor maandenlange vertraging in de afhandeling zorgen. Dit verdraagt zich slecht met de toenevende noodzaak om snel veranderingen door te voeren.

Stappenplan

Bij oriëntatie op en invoering van 'participatief toezicht' kan wat ons betreft het volgende stappenplan worden gehanteerd:

1. Overleg binnen de RvC over de functie van participatief toezicht en over de gewenste balans tussen toezichthoudende en adviesrol (en neem de modernisering van de werkgeversrol meteen mee..).
2. Bespreek dit standpunt met het bestuur – met o.a. een gedachtewisseling over de toegevoegde waarde, de geschatte tijdsbesteding (en eventueel honorarium) voor de RvC-leden en betrek hierbij het thema 'commissaris op de bestuurdersstoel'. Verlang daarbij inzicht van de bestuurder van de wijze waarop de OR participeert.
3. Ontwikkel in gezamenlijkheid (RvB, RvC en OR) een integraal participatiebeleid, in lijn met de integrale aanpak van Vermeulen: de diverse participatiestructuren dienen met elkaar in lijn te zijn, om elkaar te versterken in plaats van tegen te werken.
4. Ga bij alle thema's die binnen de organisatie spelen of kunnen spelen na wat in welke fase van besluitvorming de gewenste participatie is van de RvC, de OR, het personeel en andere stakeholders, zoals klanten.
5. Communiceer met stakeholders over de filosofie achter het model, met de hierboven gememoreerde spelregels.

Verdieping en tijdswinst

Door de hierboven genoemde praktijken, geënt op voorbeelden in de medezeggenschap, met de daarvoor genoemde spelregels over te nemen, kan de RvC weloverwogen stappen zetten richting 'participatief toezicht'. Voor de organisatie zijn de belangrijkste voordelen verdieping van de kwaliteit van besluiten én tijdswinst. Beide zijn noodzakelijk om in de huidige tijd met razendsnelle veranderingen slagvaardig te kunnen opereren. Het voordeel voor de commissaris is dat deze veel beter zicht heeft op de organisatie, in een vroeg stadium op de hoogte is van ontwikkelingen en, binnen de kaders van het participatiebeleid, in een vroeg stadium kennis en kunde kan inbrengen – waardoor hij of zij lol in het vak houdt!

Over de auteurs:

Mr. drs A. E. Hol en mr B.W.H. de Lange zijn adviseurs bij Governance University Advisory

