

Grenzeloze medezeggenschap

Good practices

Van verre kwam het 'gebuzz' je al tegemoet. 250 deelnemers stonden voor aanvang van het congres 'Grenzeloze medezeggenschap' al geanimeerd met elkaar te discussiëren. De meest treffende leerpunten en 'good practices' uit dit congres, voorzover deze specifiek betrekking hebben op het internationale karakter van de multinationale onderneming, lees je hier.

Door Arthur Hol

Op het door de stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO) georganiseerde congres besprak Marcus Meyer, promovendus publiekrecht aan de universiteit van Maastricht, een deel van de resultaten van het empirisch deel van zijn onderzoek naar 'De positie van de Nederlandse ondernemingsraad in internationale concerns'. Eerdere onderzoekers beschreven al hoe de invloed van ondernemingsraden in multinationale organisaties, vooral wat het strategische beleid betreft, afneemt. Belangrijke beslissingen worden vaak niet meer door het nationale bestuur genomen. De betrokkenheid van de ondernemingsraad is vaak niet meer nodig omdat

het een internationale zaak is waarop de Nederlandse wetgeving niet van toepassing is. De or heeft nog wel inspraak als het gaat om de gevolgen van internationale beslissingen voor het nationale bedrijfsonderdeel, maar niet als het gaat om het besluit zelf.

De (centrale) ondernemingsraad staat overigens niet geheel machteloos bij besluiten die op een hoger niveau worden genomen dan waarvoor hij is ingesteld, aangezien hij gebruik kan maken van het concept 'toerekening' van besluitvorming. De eerlijkheid gebiedt te melden dat een beroep op toerekening slechts in een enkel geval slaagt, doordat een en ander sterk afhangt van de

omstandigheden van het geval.

Verder worden ondernemingen en concerns steeds complexer qua vorm, omvang en (interne) organisatie als gevolg van (verdergaande) internationalisering en globalisering. Dat leidt tot complexere vraagstukken waarover de or zich moet buigen.

Nederlandse versus internationale concerns

In zijn onderzoek constateerde Meyer een significant verschil tussen Nederlandse en internationale concerns met betrekking tot de mate waarin de or voor bepaalde onderwerpen wordt geconsulteerd. Als het gaat om 'toekomstige strategie & trends', 'vestigen, overnemen of afstoten van zeggenschap' en de 'ondernemingsovereenkomst' dan vindt consultatie om en nabij twee keer zoveel plaats in Nederlandse dan in internationale concerns.

Raad van commissarissen

In het licht van good corporate governance is de aanwezigheid van de raad van commissarissen in het medezeggenschapsproces belangrijk. De wetgever in Nederland heeft immers vastgelegd dat rvc-leden periodiek in de 'Algemene-gang-van-zakenbespreking' aanwezig moeten zijn. Opmerkelijk is dan ook dat in meer dan de helft (53%) van de door Meyer onderzochte concerns nooit rvc-leden aanwezig zijn tijdens overlegvergaderingen en maar in 21% van de gevallen rvc-leden regelmatig aanschuiven. Zeker voor commissarissen woonachtig in het buitenland biedt het combineren van de rvc- met de overlegvergaderingen uitkomst. Een praktijkoplossing is een zogenaamd nieuws-overleg aansluitend aan de rvc-kwartaalvergaderingen. Deze zijn korter dan reguliere overlegvergaderingen, maar creëren de nodige banden tussen or en rvc.

Ondernemingsraden gaven aan dat zij vaak nauwere banden hebben met de voordrachtscommissarissen. Het is opmerkelijk dat vervolgens blijkt dat het sterke voordrachtsrecht in een derde van de gevallen niet wordt benut. Als redenen daarvoor worden genoemd 'onwetendheid' of 'het levert niets op'. Het tegengaan van deze on-



Foto's: Erik Eilering

Geanimeerde discussie voorafgaand aan het congres

derbenutting kan een belangrijk middel zijn voor het versterken van de positie van de or.

De gouden driehoek

In het onderzoek van Meyer komt verder het bewust vormgeven van het samenspel binnen 'de gouden driehoek' – bestaande uit raad van bestuur, raad van commissarissen/raad van toezicht en (centrale) ondernemingsraad – naar voren als een prominente 'good practice'.

Op het congres interviewde dagvoorzitter Jolande Sap drie 'gouden driehoek'-spelers bij voormalig Philipsbedrijf NXP: Guido Dierick, EVP NXP – de bestuurder voor NXP in Nederland, Henk Volberda, commissaris bij NXP en hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid, Erasmus Universiteit en Jannes Marinus, (voorzitter or NXP) over de ervaringen binnen NXP met de rol van de Nederlandse medezeggenschap bij belangrijke grensoverschrijdende besluiten.

Bij NXP speelt het 'Dialoog-model' een prominente rol. In dit model wordt ruim vóór indiening van een adviesaanvraag gestart met een dialoog over het thema van de adviesaanvraag. Na een schets van de bestuurder van ontwikkelingen die leiden tot voorstellen voor veranderingen, gaan rvc en or met de bestuurder in gesprek over belangen en uitgangspunten, daarnaast worden vragen gesteld en eerste reacties gegeven. De medezeggenschap wordt erkend als aanjager van (sociale) innovatie, (management, organisatie en arbeid), waarbij het expliciet de rol is van raad van de commissarissen om erop toe te zien dat de or die rol ook kan spelen.

Angelsaksisch versus Rijnlands model

Tegenwicht tegen het Angelsaksische model is volgens Henk Volberda binnen multinationals des te belangrijker, nu blijkt dat het percentage ondernemingen met 'aandeelhouderswaarde-oriëntatie' in de top 100 ondernemingen in Nederland enorm is gestegen; van circa 15% in 1992 naar ruim 80% nu, na een piek te hebben gekend van circa 90% in 2007.

De in het Rijnlandse model sterker aanwezig oriëntatie op medewerkers in plaats van op aandeelhouderswaarde, leidt volgens Volberda uiteindelijk tot een hoger innovatievermogen én betere bedrijfsprestaties. Zowel de rentabiliteit van activa en het rendement op aandelen is juist hoger als bij het



Jolande Sap bevraagt de gouden driehoek van NXP: Guido Dierick, Jannes Marinus en Henk Volberda

bestuur van de onderneming minder wordt gestuurd op de aandeelhouderswaarde. Zeker voor Angelsaksisch management is dit een contra-intuïtieve onderzoeksuitkomst. Deze heeft als waarschijnlijke verklaring dat een medewerkersoriëntatie een betere waarborg is voor het dienen van de lange termijn aandeelhouderswaarde dan een fixatie op steeds maar verdere verhoging van de kwartaalcijfers.


Voor succesvolle innovatie dient volgens Volberda van iedere euro maar € 0,20 te worden geïnvesteerd in Research & Development en de overige vier delen van € 0,20 in achtereenvolgens vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal, co-creatie en nieuwe organisatievormen. Dit is in lijn met zijn bekende vuistregel dat 75% van het innovatiesucces bepaald wordt door sociale innovatie en maar 25% door technologische innovatie.

Maarten Muller, als jurist bij Allen & Overy betrokken bij tal van fusies en overnames, deelde op het congres zijn persoonlijke observaties met betrekking tot de rol van de Nederlandse medezeggenschap bij grotere transacties. Or's zijn het afgelopen decennium (veel) professioneler geworden, met vaker dan voorheen eigen adviseurs. De rol van vakbonden lijkt te verminderen ten gunste van die van ondernemingsraden en zij zoeken ook meer zelf contact met de or. Bevoegdheden worden redelijk gebruikt,

maar contacten met rvc kunnen worden verbeterd. Hoe internationaler, hoe uitdagender het medezeggenschapstraject. En 'een hoge beurskoers is de beste bescherming tegen overname', aldus Muller.

Agnes Jongerius, namens de PvdA lid van het Europees Parlement en commissaris bij o.a. PostNL, sprak over werknemersparticipatie gezien vanuit een Europees perspectief en haar perspectief als commissaris. Zij deed de oproep – ondersteund door Mathi Bouts, voorzitter van de stichting MNO –

om als er ideeën zijn voor herziening van de Europese medezeggenschapsrichtlijn, die vooral sterk naar voren te brengen. Dit

omdat in het Werkprogramma van de Europese Commissie voor 2016 weliswaar herziening van een aantal 'sociale' richtlijnen op stapel staat, maar niet die van de Europese medezeggenschapsrichtlijn. Als daaraan vanuit de medezeggenschapspraktijk toch behoefte bestaat, kan dat volgens Jongerius beter voor de start van het nieuwe jaar worden aangekaart. 

Contact met rvc kan veel beter

Arthur Hol is partner bij advocatenkantoor De Koning Vergouwen, programmadirecteur bij Governance University, verbinder bij Nieuw Organiseren en directeur van HRM College. www.hrmcollege.nl, www.dkva.nl, www.governanceuniversity.nl en www.nieuworganiseren.nl.