

# Thema: or & toezicht

Goede relatie medezeggenschap en toezicht versterkt governance

## Meer dan de som der delen

*De or en RvC opereren nog te veel gescheiden van elkaar. Zo versterken ze elkaar niet, werken elkaar mogelijk zelfs tegen. Het is tijd om de relatie tussen or en RvC eens tegen het licht te houden.*

*Want de or kan de bestuurder effectiever beïnvloeden wanneer hij het samenspel met de RvC beter beheerst.*

Door Arthur Hol en Bart de Lange

**A**ls lid van de ondernemingsraad ben je vooral met de bestuurder in gesprek. Een enkele keer per jaar ontmoet je een of meer commissarissen. Vraag je je wel eens af wat de raad van commissarissen (RvC) doet? Waar de raakvlakken zitten tussen or en RvC? Hoe de relatie met de RvC in te richten om de or-doelen beter te bereiken? Als adviseurs hebben wij het idee dat de or de bestuurder effectiever en efficiënter kan beïnvloeden wanneer hij het samenspel met de RvC beter beheerst.

### De formele context

Op grond van art. 24 lid 2 WOR zijn bij de overlegvergaderingen een of meer commissarissen aanwezig – zonder dat de or daarom moet hoeven vragen. De overlegvergaderingen vinden ten minste tweemaal per jaar plaats en daarin bespreken partijen de algemene gang van zaken in de onderneming. Ook kunnen een of meer commissarissen aanwezig zijn bij de vergadering waarin overleg wordt gepleegd over een voorgenomen

men besluit als bedoeld in artikel 25 lid 1 en bij de vergadering waarin het advies van de ondernemingsraad over zo'n voorgenomen besluit wordt uitgebracht (artikel 25, lid 4).

Hetzelfde geldt bij benoeming of ontslag van een bestuurder (artikel 30, lid 3). Bij toepassing van het zogenoemde 'versterkte regime' van de structuurregeling, geldt voor de or bovendien nog een recht van voordracht en/of aanbeveling van eenderde van de RvC-leden, het recht van bezwaar tegen de voordracht van een commissaris en kan de or een procedure tot ontslag van een commissaris beginnen.

### De verschillen

Daarnaast zijn er belangrijke verschillen tussen de RvC en de or. Op inhoudelijk gebied zijn dat de volgende:

1. De RvC moet krachtens Burgerlijk Wetboek en statuten belangrijke besluiten

vaststellen, terwijl de or hierover op basis van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) slechts adviseert.

2. Hoewel zowel de or als de RvC zich hebben te richten naar het belang van de onderneming met daarin de belangen van al haar stakeholders, heeft de or daarbij een wettelijk accent op het personeelsbelang. De RvC heeft dat niet.
3. Commissarissen zijn geen werknemers, or-leden wel.
4. Zowel het begrip onderneming ('een in de maatschappij als zelfstandige eenheid optredend organisatorisch verband') als het begrip bestuurder ('degene die rechtstreeks de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding over de arbeid') in de WOR sluiten niet noodzakelijkerwijs aan bij de vennootschapsrechtelijke structuur uit boek 2 BW die voor de relatie RvC-RvB leidend is.

**Commissarissen zijn geen werknemers, or-leden wel**

### De overeenkomsten

Belangrijke overeenkomsten zijn:

1. Zowel RvC als or moeten vanuit een wettelijk kader betrokken worden bij voorgenomen besluiten. Denk hierbij aan thema's als reorganisatie, ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden, belangrijke investeringen en fusie.
2. Daarnaast hebben or en RvC beide een adviserende en toezichthoudende/controlerende taak ten aanzien van de raad van bestuur. De wettelijke kaders en rollen van waaruit zij die taken uitoefenen, verschillen op onderdelen sterk.
3. Ook het proces van omgang met de RvB van or en RvC lijkt veel op elkaar. Beide worstelen zoals gezegd met de combinatie van toezichts- en adviesrol en beide oefenen 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 tegenwoordig vaak de voorkeur aan om mee te denken in de fase waarin opties wor-

### Praktijktips

- De spil in de relatie or/RvC is de bestuurder. Bespreek alternatieven voor de vormgeving daarvan eerst met de RvB, dan met de RvC. Laat het bestuur met een concreet voorstel komen. Zet de RvB niet buiten spel, dan bereik je het tegenovergestelde.
- Bij wisseling van de wacht (bestuur, or, RvC-leden): herijk de gekozen samenwerking. Realiseer je dat veel afhangt van de mening en opstelling van individuen.
- Blijf je bewust van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Ga niet op elkaars stoel zitten. Maak dit tot regelmatig terugkerend onderwerpen om wrijving te voorkomen. Door het regelmatig kort te bespreken wordt het een normaal gespreksonderwerp en dat helpt om elkaar te blijven vinden, ook als het eens spannend wordt.
- Bedenk dat een zogenoemde voordrachtscommissaris (verkozen op voordracht van de or) na verkiezing zonder last of ruggenspraak in de RvC zit. Laat ook andere commissarissen van tijd tot tijd de overlegvergadering bijwonen.



den verkend en gewogen. Of als het kan zelfs in de fase waarin nog slechts sprake is van beeldvorming (verkenning) bij de diverse thema's waar de RvC of or uiteindelijk voor de wettelijk voorgeschreven taken ingeschakeld (moeten) worden. In deze 'voorfase' kunnen zij namelijk de meeste invloed uitoefenen.

### Checks & balances

In onze rol als adviseurs op het gebied van governance en medezeggenschap merken we dat de or en RvC nog te veel gescheiden van elkaar opereren. Zo versterken ze elkaar niet, kunnen elkaar zelfs tegenwerken en dat komt de *checks & balances* in de governance niet ten goede. Daarmee komen we op de vraag: hoe richt je de relatie met de RvC zo in dat je als or je eigen doelen beter kunt bereiken? Het gaat ons hierbij niet om de rechten en plichten, de structuur, maar vooral om het hoe.

Het is tijd om de relatie tussen or en RvC tegen het licht te houden. De keurige, door de wetgever bedachte structuren en rechten & plichten vragen in de huidige tijd om een herbezinning. Kijk om te beginnen eens in de praktijk hoe de relatie nu werkt. Evalueer allebei hoe het afgelopen jaar is verlopen.

Begin eenvoudig door iedereen in or en RvC een cijfer te laten geven van 1 tot 10 voor de volgende onderwerpen, voorzien van concrete voorbeelden:

- Wij kennen alle leden over en weer.
- Wij kennen elkaars taken en verantwoordelijkheden.
- Wij weten van elkaar hoe wij 'in de wedstrijd' zitten, bij elk belangrijk onderwerp.
- Wij nemen elkaar als onderdeel van de governance serieus of zien elkaar vooral als een te nemen hobbel in de besluitvorming.
- We maken gebruik van de mogelijkheid elkaar te ontmoeten buiten het toehoorderschap van de RvC tijdens de overlegvergadering.

- We trekken waar het kan en mag gezamenlijk op bij de uitoefening van onze functies richting het bestuur.


### Alternatieven

We sluiten af door de alternatieven voor de vormgeving van de relatie or-RvC op een rij te zetten. Van regulier (1) naar alternatieven (2 t/m 8); om te bespreken binnen de or, met de bestuurder en met de RvC:

1. Bijwonen overlegvergadering (algemene zaken/adviesrecht, artikel 25-onderwerpen)
2. Bijwonen or-vergadering met specifieke onderwerpen (de or kan verzoeken om de aanwezigheid van commissarissen met een specifiek kennisgebied)
3. Gezamenlijke meeting or-RvC, al dan niet in bijzijn van de bestuurder
4. Regelmatig contact tussen or-voorzitter en voorzitter RvC
5. Or en RvC zijn aanwezig bij een gezamenlijke eerste sessie over de strategie
6. Samenwerking bij voordracht (niet-bindend, semi-bindend, bindend)
7. Uitwisseling van informatie tussen de adviseurs van or en RvC
8. Voorzitter or woont als toehoorder de vergadering bij van de RvC (wij hoorden van een or die door deze constructie de RvC ontsloeg van zijn verplichte toehoorderschap bij een van de overlegvergaderingen)

Voor bestuurders die beginnen te steigeren bij het idee dat de or en de RvC nauwer contact hebben, heb je goed nieuws: "U bent als bestuurder in onze ogen de spil in de governance. U bent verantwoordelijk voor het goede contact met alle stakeholders. U denkt dus mee over de inrichting, u bent op de hoogte van de contacten en we zien een belangrijke signalerende rol voor u weggelegd in het geval het contraproductief werkt. Kortom, u bent en blijft de regisseur. Kijk ook naar het voordeel dat u er als bestuurder van kunt hebben. Een betere afstemming

tussen or en RvC zal ertoe leiden dat uw besluitvormingsproces sneller en efficiënter verloopt. Dat is iets waar u in de huidige tijd dringend behoefte aan hebt."

Door de inhoud van dit artikel in te brengen in het overleg met de bestuurder en in het contact met de RvC of RvT, zet je een eerste stap in de versterking van het samenspel tussen de ondernemingsraad en de RvC of RvT. 

**Arthur Hol** is arbeidsrechtadvocaat bij De Koning Vergouwen en werkte voorheen als adviseur medezeggenschap bij Shell Nederland en als HR manager bij KLM Cargo. **Bart de Lange** werkte voorheen als arbeidsrechtjurist en governance-specialist bij Rabobank Nederland. Beiden zijn werkzaam als senior adviseur bij Governance University Advisory.