

Leg contact met het toezicht

Weet de weg in de driehoek

Formele en informele contacten in de "Driehoek" bieden de or veel mogelijkheden op strategische informatie en invloed.

De "Gouden Driehoek": dat is de term voor de relaties tussen ondernemingsraad, bestuur en toezicht zoals de Raad van Commissarissen (RvC). Maar menige or heeft weinig tot geen contact met het toezicht. Daarmee kan de medezeggenschap veel kansen missen op strategische informatie en invloed. Niet iedere or is kennelijk op de hoogte van de formele contactmogelijkheden die de WOR biedt. Ook kan men het idee hebben dat direct contact met een commissaris niet zou "mogen" en dit altijd via de bestuurder moet. Dat is onjuist. Er zijn een aantal formele WOR-rechten als kader voor het contact met het toezicht. Zoals de, verplichte, aanwezigheid van een of meer leden van het toezicht in de tweemaal per jaar te houden overlegvergadering over "algemene zaken", waar vooral de (toekomst-) strategie besproken dient te worden. Die verplichting geldt ook voor het overleg over een onder art. 25 vallend besluit waar de or de toezichthouder bij kan uitnodigen. De or heeft eveneens het recht op een overzicht van wie er deel uitmaakt van het toezicht, hun zittingstermijn en contactinformatie. Dat is mede van belang omdat de or invloed kan hebben op de samenstelling van de RvC/RvT. Zo

geldt bij een bedrijf dat onder de structuurregeling valt, een "versterkt" voordrachtsrecht van de or voor een derde van de RvC-leden. Deze door de or voorgedragen commissarissen worden ook wel "voordrachtscommissaris" genoemd. De RvC kan kandidaten wel weigeren, maar moet met sterke tegenargumenten komen.

Bij organisaties die niet onder de structuurregeling vallen, kan dit recht omschreven zijn in de cao, een eigen governance code (zoals bij woningcorporaties), statuten of reglement. Dit biedt een or mogelijkheden om kandidaten voor te stellen die wat betreft kwaliteiten en achtergrond meer aandacht voor werknemersbelangen hebben. In nogal wat RvC/RvT's immers ligt de nadruk van oudsher op de financieel-economische deskundigheid en kennen de vooral mannelijke leden elkaar van het eigen old boys netwerk. Zowel in de maatschappelijke discussie als in de verschillende codes wordt gesteld dat het in het belang van de organisatie is om een minder eenzijdige samenstelling na te streven.

De 3D-trofee

De 3D-trofee, in december 2019 voor de derde keer uitgereikt, is door de Alli-

antie Medezeggenschap en Governance (AMG)* ingesteld als "prijs" voor bedrijven waar "De Driehoek" aantoonbaar en met resultaten draait. Bedrijven die voor een nominatie in aanmerking komen, moeten voldoen aan een aantal criteria, zoals: een structureel en informeel overleg, een strategisch functionerende or, contacten met andere stakeholders, aantoonbare resultaten qua overleg en oog voor diversiteit en inclusiviteit. De partners van de AMG dragen potentiële kandidaten voor, waarna er een longlist wordt opgesteld. Een begeleidingscommissie beoordeelt wie er dan voor de shortlist in aanmerking komt. De nominatie is pas een feit als alle betrokken partijen, dus bestuurder, or en toezicht, hun medewerking hebben toegezegd aan een kijkje in de keuken van het overleg. Met alle drie worden interviews gehouden die de basis vormen voor een case per organisatie. Die case wordt op basis van de criteria getoetst door een jury. Inmiddels zijn er acht cases beschikbaar, namelijk van KPN (winnaar 2017), Danone, Stichting de Lichtenvoorde, Tata Steel (winnaar 2018), Friesland Campina, Volksbank NV (winnaar 2019), Vitens NV en Unilever NV.

Veel contacten en invloed

Opvallend bij alle cases is dat zowel de formele als informele contacten in de driehoek structureel worden vormgegeven. De meesten gaan hierbij verder



Toezichthouders en or-voorzitter aan het woord tijdens de uitreiking van de recente 3D-trofee van de AMG.

dan de WOR verplicht. En het valt op dat het gewoon is dat er informele en directe contacten zijn tussen de or en, vaak verschillende, toezichthouders. Dit beperkt zich dus niet tot de "eigen" voordrachtscommissaris. Men weet elkaar vaak ook op inhoud te vinden en is daar heel open over. Menig potentieel of sluimerend conflict is zo, doordat men elkaar kent, voorkomen of niet geëscaleerd. Zo is er bij Unilever na iedere RvC een interactieve werklunch met de or. Bij de Volksbank schuiven RvC-leden ad-hoc aan in de overlegvergadering. En de RvC van Vitens betreft de or-voorzitter bij de evaluatie van de bestuurder. Bij alle drie in 2019 genomineerde organisaties wordt er in de driehoek bewust samen een strategische medezeggenschap vormgegeven met een eigen rol voor de or. Zoals het waterbedrijf Vitens waar de or door RvC en bestuurder betrokken wordt bij het opstellen van de kaders voor de bedrijfsstrategie en de daaruit voortvloeiende jaarplannen. Bij de winnaar van 2019, de Volksbank NV, heeft de or de moge-

lijkheid om aan de hand van "raamadvisaanvragen", deze pro-actief te toetsen bij en met de onderliggende onderdeelcommissies en bestuurders. En bij Unilever, eveneens genomineerd in 2019, werkt men binnen de context van een internationaal concern aan de professionalisering van de medezeggenschap. De or heeft hiervoor de beschikking over een digitale tool waarmee de kennis van de werkvloer opgehaald kan worden. De hieruit voortvloeiende analyses heeft men kunnen delen met de RvC en het Europese Leadershipteam.

Voordrachtscommissarissen

Opvallend is dat alle genomineerden voor de 3D-trofee gebruikmaakten van het recht om een of meerdere voordrachtscommissarissen voor te dragen, en daarbij streefden naar diversiteit qua samenstelling en achtergrond. De or van Vitens zocht voor de tweede keer bewust naar een vrouwelijke commissaris met HR-ervaring. Bij Unilever koos de cor voor een vrouw met allichtone achtergrond, en de Volksbank

droeg een vrouw voor met veel HR-expertise. In alle cases blijken deze vrouwelijke commissarissen een belangrijke rol te spelen bij een bredere focus en grotere betrokkenheid van de RvC. Zeker nu er een vrouwenquotum ligt voor tenminste 30 procent in de RvC blijken zij voorlopers in deze ontwikkeling.

Zoek contact

Een stevige positie in de driehoek, biedt een or veel mogelijkheden op strategische invloed. Weet dus wie er in de RvC zitten, organiseer contacten, maak gebruik van het voordrachtsrecht, en nodig ze in de eigen or-vergadering uit. Dat is allemaal niet verboden. **L**

TINEKE DE RIJK

**De AMG is een samenwerkingsverband tussen SER, Nationaal Register, AWWN, CNV, FNV, MNO Platform, NCD, SBI Formaat, VCP, VNO-NCW, de Voort Advocaten en de Wissema Group. Meer informatie bij tonny.groen@fnv.nl. Alle cases zijn openbaar.*