



SER en NR over governance en medezeggenschap

# De governance van bedrijven kan beter

De governance van bedrijven kan beter. Daar zijn bestuurders, commissarissen, werkgevers, vakbonden en werknemers het over eens. In een besloten meeting bij de SER werd dit onderstreept. Er zijn niet zozeer nieuwe regels nodig, wel een cultuurverandering.

TEKST Elke van Riel FOTO René den Engelsman

Het contact tussen toezichthouders in Raden van Commissarissen (RvC's) en Raden van Toezicht (RvT's) en medezeggenschapsorganen kan beter. Eind april hielden de SER en het Nationaal Register commissarissen en toezichthouders (NR) een expertmeeting over het onderwerp, waaraan zo'n dertig commissarissen, bestuurders, vertegenwoordigers van de vakbeweging, werkgevers, advocaten, OR-leden en wetenschappers meededen.

Rienk van Splunder, oud-CNV-bestuurder, is NR-bestuurslid. Het NR is een samenwerkingsverband van het voormalige Commissarisregister en Toezichthouderregister, werkgeversorganisatie VNO-NCW, de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) en drie vakcentrales. Het fungeert als kenniscentrum en draagt ook kandidaten voor als toezichthouder. 'De afgelopen twee jaar is er binnen het NR een discussie geweest over de vraag hoe governance

zich ontwikkelt en wat de relatie met medezeggenschap daarin is.'

Voor ondernemingsraden is de RvC vaak een *black box*. Van Splunder: 'Er is wel soms contact, maar dan is onduidelijk wat er gebeurt met input vanuit de werknemers. OR-leden richten zich daarom te vaak alleen op de door de werknemers voorgedragen commissaris.'

Samen met twee andere NR-bestuursleden schreef Van Splunder de notitie *Waar het visioen ontbreekt...* De titel verwijst naar de noodzaak om een visie op het onderwerp te ontwikkelen. Dat is cruciaal, want de oplossing zit niet in nieuwe wettelijke regels, maar in een gedrags- en cultuurverandering, zo luidde ook een van de conclusies van de expertmeeting.

Ook de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER constateerde dat OR'en nog weinig gebruik maken van de mogelijkheden →

contact te hebben met raden van commissarissen en toezicht. Weliswaar hebben veel branches een Governancecode, maar doorgaans bevatten die geen 'Principles' over medezeggenschap.

### Angelsaksisch model

De discussie over medezeggenschap en governance is ontstaan doordat de afgelopen vijftien jaar het zogeheten Rijnlandse model steeds meer heeft plaatsgemaakt voor het Angelsaksische model. In het Angelsaksische model is de aandeelhouder bepalend. Oorzaak is de toegenomen internationalisering en de grotere invloed van de Verenigde Staten, aldus Van Splunder. 'Dit heeft tot problemen geleid zoals bij bedrijven als Stork en Organon, maar ook in de zorg, bij woningcorporaties zoals Vestia en bij Hogeschool InHolland.'

Het Angelsaksische model leidt volgens hem tot een te grote dominantie van financiële markten en financiële belangen, een te sterke positie voor bestuursvoorzitters en zelfs het overschrijden van morele grenzen. Voorbeelden: de bankencrisis en de problemen bij Ahold. 'Alle schandalen hebben in eerste instantie geleid tot meer regels en tal van governancecodes. Pas de laatste jaren komt er ook meer aandacht voor de *soft skills* en voor het inzicht dat toezicht niet alleen gaat om de financiën van de onderneming. Toezicht moet niet alleen gaan over de vraag of iets klopt volgens de regels, maar ook over de vraag of iets wel deugt.'

### Dilemma's

Volgens Trude Maas, zelf toezicht houder bij meerdere bedrijven en instellingen en een van de aanjagers

van de discussie, ontbreekt het vaak aan wezenlijke belangstelling voor elkaars dilemma's. 'RvC's en RvT's hebben onvoldoende aandacht voor de rol die medezeggenschap in een organisatie kan spelen. De OR wordt nog te vaak gezien als een horde die moet worden genomen, en niet als bron van belangrijke input. Het talent van medezeggenschappers wordt daarmee onderbenut.'

Tegelijk zouden de toezichthouders volgens haar kritischer kunnen meedenken over hoe een OR werkt. 'Is dat projectmatig met verschillende onderdelen van de achterban, of denken de gekozenen alles zelf te weten en te kunnen? En zijn er bijvoorbeeld middelen om ad-hocverkenningen bij de achterban te doen met slimme ICT?' Voor RvC's en RvT's is voldoende diver-

siteit belangrijk om goed te kunnen functioneren. Niet alleen qua geslacht, maar ook qua leeftijd en achtergrond. Van Splunder: 'Er moeten geen vijf klonen van elkaar in zo'n raad zitten. Je moet tegenspraak organiseren door er iemand uit een andere wereld bij te halen.' Het Nationaal Register besteedt hier al een tijd aandacht aan. Het wil ook bijdragen aan een permanente dialoog tussen medezeggenschapsorganen en RvC's en RvT's, zoals training voor OR-leden gericht op versterking van deze dialoog.

De OR moet volgens Van Splunder meer zeggenschap krijgen over strategische beslissingen. 'OR'en maken nu slechts zeer beperkt gebruik van hun adviesrechten op het gebied van ondernemingsbestuur en strategie.

*De OR moet volgens Van Splunder meer zeggenschap krijgen over strategische beslissingen*



## Toezichthouders en medezeggenschapsorganen hebben een gedeeld belang

Ook de versterkte aanbevelingsrechten voor het voordragen van toezichthouders zijn nog onderbenut. Dat komt waarschijnlijk ook door weerstand bij bestuur, RvC en aandeelhouders. Commissarissen moeten de belangen van alle *stakeholders* serieus nemen, dus ook van de werknemers. Ze moeten af van het idee dat een werknemer een nummer is waarmee je afrekent en *that's all.*'

### Weeffout

Van Splunder is van mening dat er geen nieuw SER-advies nodig is over het onderwerp. In eerdere adviezen op dit terrein *De winst van waarden* (2000) en *Evenwichtig ondernemingsbestuur* (2008) stelde de SER al dat werknemers en aandeelhouders samen de primaire belanghebbenden in de onderneming vormen. 'Maar de SER zou er wel voor kunnen pleiten om een passage over de positie van medezeggenschap in de Nederlandse corporate governance-code op te nemen. Dat zouden wij echt een stap vooruit vinden, want medezeggenschap wordt daarin nu niet genoemd. Dat is een principiële weeffout', zegt Van Splunder. 'Onze kernboodschap is: toezichthouders en medezeggenschapsorganen hebben een gedeeld belang, namelijk de continuïteit van de onderneming op de langere termijn.' ■

## Publiek en privaat

Het voorstel voor wijziging van de Wet op de Bedrijfsorganisaties (Wbo) in verband met het opheffen van de productschappen ligt ter behandeling in de Tweede Kamer. Voor de land- en tuinbouw komt hiermee een einde aan de productschappen: de publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties waarin werknemers, werkgevers, samen met de overheid, jarenlang afspraken maakten in de ketens. Afspraken die regelen dat iedere pluimveehouder meedoet aan het bestrijden van salmonella, dat iedere tuinder de uitstoot van CO<sub>2</sub> terugbrengt en dat iedere akkerbouwer distels bestrijdt. Daarnaast werd er via de productschappen jaarlijks ruim 50 miljoen euro geïnvesteerd in onderzoek en innovatie. Aan deze hybride vorm van publiek-private samenwerking komt een einde.

Ook het kabinetsstandpunt over de zelfstandige bestuursorganen (zbo) is inmiddels aan de Tweede Kamer aangeboden. In de land- en tuinbouwsector raakt dat vooral de keuringsinstellingen, die bijvoorbeeld pootgoed en bloembollen voor de export keuren of die exportcertificaten voor kaas afgeven. Van oudsher gaat het om private instellingen die overheidstaken uitvoeren. Het kabinet vindt dat deze vorm van publiek-private samenwerking niet meer van deze tijd is.

Binnenkort zal het kabinetsstandpunt over het rapport *Risico's in de vleesketen* verschijnen. Het rapport is opgesteld naar aanleiding van het paardenvleeschandaal. Ik vrees dat ook dan scherp het onderscheid tussen publiek en privaat wordt getrokken. Toezicht op vleeskeuringen is natuurlijk een publieke taak, maar de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van ons vlees ligt toch eerst en vooral in de vleesketen zelf. Samenwerking bij keuring en toezicht levert voor beide partijen altijd meer op.

In zijn rapport *Veilig Voedsel: toezicht vertrouwen?* constateert de WRR dat ons land een rijk verleden heeft aan publiek-private samenwerking, zowel in de voedselsector als daarbuiten. De geschiedenis biedt volgens de WRR een rijke bron aan positieve ervaringen. Laten we leren van die geschiedenis.

Thijs Cuijpers  
Directeur LTO Nederland



FOTO Christiaan Krouwels