

Vestigen en verstevigen van de relatie tussen RvC en OR

Handreiking voor leden van
Raden van Commissarissen
en Raden van Toezicht

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Mei 2017, Sociaal-Economische Raad



Handreiking voor leden van Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht

Aandacht voor het contact met de OR

Goed contact tussen de Raad van Commissarissen ('RvC') en de ondernemingsraad ('OR') kan bijdragen aan goede arbeidsverhoudingen en het bewaken van de koers en continuïteit van de onderneming op lange termijn. Beide raden hebben een interne toezichhoudende rol. Beide kijken ze vanuit een andere invalshoek en beschikken ze over andere informatie. Hun gedeelde belang is het goed functioneren van de onderneming en dus ook van de Raad van Bestuur ('RvB').

De RvC en de OR kunnen voor elkaar een relevante bron van informatie en expertise zijn. Het is jammer dat daar vaak weinig gebruik van wordt gemaakt. De RvC en de OR hebben ieder wél contact met de RvB, maar onderling vaak niet. Richtsnoer voor de taakvervulling van de RvC is het belang van de vennootschap en de daaraan verbonden onderneming. Voor de OR is dat het belang van de onderneming en haar werknemers. Het verstevigen van de band tussen de RvC en de OR, onder meer door frequenter en beter contact tussen RvC's en OR's, kan een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van (de afstemming binnen) de driehoeksrelatie RvB, RvC en OR en daarmee aan het beter functioneren van de onderneming.

In dit kader brengt de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap deze handreiking uit. Hierin zijn informatie en tips opgenomen over het opbouwen en onderhouden van onderlinge contacten en wederzijds vertrouwen binnen de driehoek RvC-OR-RvB (verder: driehoek), meer in het bijzonder tussen de RvC en de OR. De handreiking richt zich vooral op leden van RvC's, omdat de drempel voor het leggen van onderling contact tussen de RvC en de OR voor leden van RvC's meestal lager is.

Waar wordt gesproken over RvC, wordt tevens Raad van Toezicht bedoeld.¹

¹ De WOR spreekt over commissarissen (bij NV, BV, coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij) en over bestuursleden (bij de vereniging en de stichting). Zie art. 24 lid 2 WOR. In de praktijk hebben vooral grotere stichtingen en verenigingen een RvT, die een in de regel met de RvC vergelijkbare positie en bevoegdheden heeft. De wetgever heeft het voornemen de structuur van beide categorieën rechtspersonen op dit punt meer gelijk te trekken. In het kader van deze handreiking wordt er van uitgegaan dat de verplichtingen, die op grond van artikel 24 WOR toekomen aan het bestuur, op de RvT rusten, indien verenigingen en stichtingen hebben gekozen voor een model met een RvT. Voor zowel RvC's als RvT's geldt dat regelmatig contact tussen OR en toezichhoudend orgaan voor alle betrokkenen en voor de organisatie als geheel van belang is.

Enkele voorbeelden

Door onderling contact kunnen de RvC en de OR meer informatie uitwisselen en elkaars functioneren en positie versterken. Daarbij valt te denken aan situaties zoals:

1. Als RvC-lid wilt u weten welke mogelijkheden en kansen werknemers zien voor het bedrijf. Benadert u de OR?
2. Als RvC-lid wilt u weten hoe de werksfeer in de onderneming is. Benadert u de OR?
3. Als commissaris wordt u geacht te adviseren over de strategiekeuzes van de onderneming, maar u betwijfelt of de bestuurder de RvC wel voorziet van alle (mogelijk) relevante informatie. Welke informatie kan de OR u in aanvulling verstrekken?
4. Hoe gaat u om met bestuurders die geen voorstander zijn van rechtstreekse contacten tussen de RvC en de OR?
5. Hoe gaat u om met de contacten tussen de RvC en de OR in verschillende omgevingen, zoals een familiebedrijf, zorginstelling of multinational?

Zorgen voor onderling contact en wederzijds vertrouwen

Bij het verstevigen van de band binnen de driehoek, en meer in het bijzonder tussen de RvC en de OR, zijn vooral het opbouwen en onderhouden van onderlinge contacten en wederzijds vertrouwen belangrijk. Enkele van de voorwaarden daarvoor zijn dat de RvC en de OR elkaar serieus nemen, bereid zijn om elkaar informatie te geven, elkaar vragen durven te stellen en discreet zijn. Door het bestaan van wederzijds vertrouwen en de uitwisseling van informatie kunnen de RvC en de OR een betere invulling geven aan de eigen rol. Daardoor kunnen zij ook een betere sparringpartner zijn voor de RvB, en – waar nodig – meer tegenspraak bieden.

Het is van belang om het contact tussen de RvC en de OR in 'goede tijden' op te bouwen. Als het onderlinge contact tussen de RvC en de OR ontbreekt of minimaal is, dan is het juist in tijden van crisis moeilijk om deze band te vestigen of verstevigen.

(Voordrachts)commissaris

Een commissaris kan een bijzondere rol vervullen bij het opbouwen en onderhouden van onderlinge contacten en wederzijds vertrouwen tussen RvC en OR. Een commissaris kan bovendien een intermediair zijn tussen de RvB en de OR. Daarnaast kan een commissaris bijdragen aan het bewustzijn van de overige commissarissen van de meerwaarde van goede contacten met de OR en van wederzijds vertrouwen.

Dit geldt in het bijzonder voor een 'voorzachtscommissaris', waarmee in deze handreiking een commissaris bij een structuurvennootschap wordt bedoeld, die is benoemd op basis van het (versterkt) aanbevelingsrecht van de OR². Ter voorkoming van misverstanden: een voorzachtscommissaris handelt zonder last of ruggespraak met degene door wie hij is voorgedragen.

Hoewel het voor de hand ligt dat de voorzachtscommissaris een belangrijke gesprekspartner is, verdient het de voorkeur dat zoveel mogelijk leden van de RvC contact hebben met de OR en niet alleen een voorzachtscommissaris. Dit kan bijdragen aan zo breed mogelijk verkregen informatie en daarmee aan zorgvuldige besluitvorming.

Als er nog geen of weinig contacten zijn tussen de RvC en OR kan de voorzachtscommissaris een belangrijke bijdrage leveren aan het tot stand komen van deze contacten en de intensivering daarvan.

Tien tips voor het vestigen en verstevigen van de band RvC-OR

Creëren van contact(momenten) tussen de RvC en de OR

Tip 1 Kennismaking RvC en OR met actieve opstelling RvC

Om in de praktijk te bereiken dat leden van de RvC en de OR elkaar weten te vinden en meerwaarde uit het onderlinge contact halen, is het belangrijk dat zij elkaar kennen. Voor een OR is de drempel om het initiatief te nemen tot het leggen van contact met de RvC vaak veel hoger dan andersom. Dat heeft onder meer te maken met positie, achtergrond, kennis en rol binnen de onderneming. Het ligt daarom meer voor de hand dat de RvC het initiatief tot contact neemt. Is het contact eenmaal gelegd, dan is wederzijdse communicatie essentieel. Ook hierin is de drempel voor de RvC lager dan voor de OR, dus ligt het voor de hand dat ook hier de RvC het initiatief neemt.

² Artikel 2:158 en 2:268, leden 5 en 6 Burgerlijk Wetboek.

Er zijn ook andere voorzachtscommissarissen, bijvoorbeeld op voordracht van cliëntenraden of op voordracht van grootaandeelhouders.

Er kan sprake zijn van meerdere voorzachtscommissarissen. In verband met de leesbaarheid wordt in deze handreiking alleen het enkelvoud gebruikt.

Hoe contact op gang brengen?

Laat bijvoorbeeld één keer per jaar een bijeenkomst organiseren van een dag(deel) voor RvC en OR gezamenlijk. Deze bijeenkomst kan worden gecombineerd met een bedrijfsbezoek of andere activiteit, met aansluitend een informeel gedeelte. Het informele gedeelte is een goede gelegenheid om op een laagdrempelige manier nader kennis met elkaar te maken. Vooral voor OR-leden maakt een dergelijke setting het leggen van contacten vermoedelijk makkelijker dan in een formele vergadering. Koudwatervrees voor het leggen van die contacten wordt zoveel mogelijk weggenomen doordat de gezamenlijke activiteit een eenvoudige opening voor een gesprek kan zijn. De bedoeling van de bijeenkomst is om een eerste, informeel contact tussen de leden van de RvC en de OR te leggen.

Een bijeenkomst tussen een OR en een RvC over wat zij over en weer voor elkaar kunnen betekenen, over wederzijdse verwachtingen en over inhoudelijke onderwerpen, heeft meer kans van slagen als de personen die in de betreffende organen zitting hebben, elkaar beter kennen.

Tip 2 (Hernieuwde) kennismaking bij belangrijke wijzigingen in de samenstelling van de RvC of de OR

Belangrijke wijzigingen in de samenstelling van de RvC of de OR kunnen een goed moment zijn om een (hernieuwde) kennismaking tussen leden van de RvC en de OR te organiseren.

Tip 3 Initiëren van een regulier periodiek overleg tussen de RvC en de OR

In een periodiek overleg bespreken de RvC en de OR actuele zaken, alsmede de relevante ontwikkelingen en de strategie van de onderneming, met name ten aanzien van onderwerpen die zowel voor de RvC als voor de OR van belang zijn. Te overwegen valt om dit overleg te koppelen aan het halfjaarlijkse algemene gang van zaken-overleg van de OR met de RvB (zie tip 5).

Hoe kennismaking en overleg borgen?

Leg bijvoorbeeld in het RvC-reglement, OR-reglement en/of een draaiboek het volgende vast:

- bij belangrijke wijzigingen in de samenstelling van de RvC of de OR vindt binnen afzienbare tijd na het aantreden een kennismakingsgesprek plaats tussen beide raden;
- ten minste één keer per jaar wordt een overleg gepland tussen de RvC en de OR, waarbij beide raden elkaar bijpraten, de actuele zaken en ontwikkelingen doornemen en de strategie bespreken.

Bewaak de uitvoering! Maak binnen de RvC en binnen de OR één persoon verantwoordelijk voor het toezien op naleving van deze verplichtingen uit het reglement of het draaiboek.

Zorg ervoor dat commissarissen ook daadwerkelijk in de gelegenheid zijn om de bedoelde (overleg)vergaderingen bij te wonen. Stel daarvoor een rooster en/of roulatieschema op.

Tip 4 Ad hoc overleg tussen de RvC en de OR

Het kan bijdragen aan een goede relatie als de OR en de RvC elkaar in voorkomende gevallen ook ad hoc weten te vinden, buiten vooraf ingeplande periodieke overleggen. Daarvoor zijn de cultuur binnen de onderneming en het gedrag van de RvC-leden en de OR-leden belangrijk. Het helpt wanneer een omgeving wordt gecreëerd waarin mensen zich veilig voelen om met elkaar te overleggen.

Uit de wet voortvloeiende contactmomenten tussen RvC en OR³

Tip 5 *Aanwezigheid commissarissen bij het algemene gang van zaken-overleg (verschijnplicht)⁴*

De RvB en de OR worden geacht tenminste tweemaal per jaar in de overlegvergadering⁵ met elkaar de algemene gang van zaken van de onderneming te bespreken. Het bijwonen door de voordrachtscommissaris en/of andere commissarissen van dit algemene gang van zaken-overleg, kan bijdragen aan het versterken van de relaties binnen de driehoek.

Tip 6 *Aanwezigheid commissarissen bij het overleg over adviesplichtige besluiten⁶*

De voordrachtscommissaris en/of andere commissarissen worden geacht aanwezig te zijn bij overlegvergaderingen over adviesplichtige besluiten. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) biedt ruimte voor de OR om hieraan eventueel geen toepassing te geven en hierover afspraken op maat te maken⁷.

3 Deze contactmomenten volgen voor RvC-leden uit de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Het ligt voor de hand om de wet parallel toe te passen op RvT-leden, mede gezien het lopende wetgevingstraject Wet bestuur en toezicht rechtspersonen.

4 Artikel 24, eerste en tweede lid WOR regelt dat de RvB en de OR ten minste tweemaal per jaar in de overlegvergadering met elkaar de algemene gang van zaken van de onderneming bespreken en dat (een of meer) commissarissen deze vergadering bijwonen. Het artikel biedt ruimte voor de OR om aan dit laatste eventueel geen toepassing te geven en hierover afspraken op maat te maken.

5 Overlegvergadering is de wettelijke term voor de officiële vergadering tussen de RvB en de OR.

6 Artikel 25, vierde en vijfde lid en artikel 30, derde lid WOR. Artikel 25 WOR regelt adviesrecht voor de OR ten aanzien van een aantal met name genoemde voorgenomen besluiten op bedrijfseconomisch en bedrijfsorganisatorisch gebied. Artikel 30 WOR regelt adviesrecht over een voorgenomen besluit tot benoeming of ontslag van een bestuurder van de onderneming.

7 Artikel 25, vierde lid WOR gecombineerd gelezen met artikel 24, tweede lid WOR.

Hoe bijwonen van overlegvergaderingen borgen?

Leg bijvoorbeeld in het RvC-reglement, OR-reglement en/of een draaiboek vast hoe aan deze verplichtingen invulling wordt gegeven, zoals:

- het algemene gang van zaken-overleg wordt telkens door ten minste een voordrachtscommissaris of één andere commissaris bijgewoond;
- de vergaderingen tussen de RvB en de OR over adviesplichtige besluiten worden telkens door ten minste een voordrachtscommissaris of één andere commissaris bijgewoond, tenzij de OR anders besluit.

Betrek de RvB bij het vastleggen van de verplichting tot het bijwonen van vergaderingen en voorkom dat de RvB er in het geheel niet, of heel kort van tevoren, van op de hoogte is dat commissarissen bepaalde overleggen bijwonen. Openheid kan tegenwicht bieden aan eventuele weerstand bij de RvB tegen deze vorm van betrokkenheid.

Ook hier geldt (zie ook bij tip 2 en 3): bewaak de uitvoering en zorg ervoor dat commissarissen ook daadwerkelijk beschikbaar zijn.

Reglementen**Tip 7** *Aandacht in RvC-reglementen voor contacten met OR*

In RvC-reglementen kunnen bepalingen worden opgenomen over het opbouwen en onderhouden van onderling contact en wederzijds vertrouwen tussen de RvC en de OR. Ook kunnen (zie eerdere tips) in RvC-reglementen bepalingen worden opgenomen over het bijwonen van (overleg)vergaderingen en het plaatsvinden van periodiek overleg tussen de OR en (voordrachts)commissarissen.

Creëren van draagvlak bij de RvB**Tip 8** *De RvC kan belemmeringen bij de RvB wegnemen*

Regelmatig komt het voor dat een RvB terughoudend is in het toestaan van rechtstreeks contact tussen de RvC en de OR. Het is – gelet op de posities van de RvC en de OR en het contact dat de RvC onderhoudt met de RvB – vooral aan de RvC om deze terughoudendheid bij de RvB weg te nemen en een omgeving te creëren waarin voldoende ruimte bestaat voor rechtstreeks en regelmatig contact tussen de RvC en de OR. Dat kan bijvoorbeeld door de RvB op de hoogte te houden van de contacten die plaatsvinden tussen de RvC en de OR.

Tip 9 *Heldere afspraken maken tussen de RvB, de RvC en de OR*

Het verdient aanbeveling heldere afspraken te maken over de manier waarop de RvB, de RvC en de OR elkaar onderling informeren en hoe de afstemming tussen hen plaatsvindt, zodat de verwachtingen binnen de driehoek tussen de RvB, de RvC en de OR voldoende duidelijk zijn. Mogelijk kan de secretaris van de vennootschap hierbij een coördinerende rol spelen.

Het netwerk van commissarissen**Tip 10** *Uitwisselen ervaringen en kennis*

De (voordrachts)commissarissen kunnen onderling ervaringen en kennis delen, specifiek gericht op (contact met) de OR. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een netwerk van (voordrachts)commissarissen, een platform/website of een publicatie met best practices.

Meer informatie

Secretariaat Commissie Bevordering Medezeggenschap

T 070 3499 563

E cbm@ser.nl

www.ser.nl