

## Ondernemingsraad kan slecht bestuur voorkomen

Door de ondernemingsraad (OR) meer te betrekken in de uitwerking van de code voor corporate governance, kan de commissie-Tabaksblat de resultaten van haar opdracht beter verankeren. De OR kan zo slecht ondernemerschap helpen voorkomen.

Nederland kan eigenlijk niet wachten tot invoering van een goed code. Ook het belang van medewerkers is gediend met een spoedige implementatie van een corporate-governancecode. Zij zijn immers grote verliezers van bedrijfsschandalen, verkeerd gekozen strategieën en slecht gevoerd financieel beleid. Als vertegenwoordiger van de medewerkers kan de OR op verschillende manieren bijdragen aan het realiseren van goed ondernemerschap en het voorkomen van slecht ondernemerschap. De code zou met de volgende suggesties kunnen worden versterkt:

Bijvoorbeeld door advies te geven over de beloningssystematiek voor bestuurders en over het profiel van de Raad van Commissarissen (RvC). Of door overleg te voeren met de bestuurder over de risico's van de onderneming. Daarnaast is de ondernemingsraad een waardevollere sparringpartner van de commissarissen dan in menig bestuurskamer wordt gedacht. Adviesrecht van de OR over de systematiek van beoordelen en belonen van bestuurders beperkt de continuïteitsrisico's voor de onderneming. In menig ondernemingsdrama bleek dat het persoonlijk gewin van bestuurders drijfveer is geweest voor het rooskleuriger presenteren van resultaten of ondoordachte expansie. De kortetermijndoelen voor omzet en winst leidden tot strategisch gedrag van bestuurders met grote risico's voor onderneming en medewerkers. Een evenwichtig en transparant beloningssysteem, gevoed met adviezen van de OR over het systeem en de te behalen doestellingen is daarom gewenst. De ondernemingsraad kan bijvoorbeeld advies geven over het opnemen van doelstellingen gericht op de continuïteit en op de kwaliteit van de arbeid. Als belanghebbende partij dient de ondernemingsraad verder advies te geven over het profiel van de RvC. De OR kan door zijn kennis van de onderneming goed bepalen wat het competentieprofiel van de RvC moet zijn. Door het complexer worden van het ondernemen stijgen risico's. Risicomanagement is terecht een steeds belangrijker instrument. De OR mag niet voor verrassingen komen te staan en kan helpen risico's in te schatten én te voorkomen. Het is daarom verstandig dat in het overleg tussen bestuurder en OR minstens één keer per jaar het risicoprofiel van de onderneming uitvoerig aan de orde komt. Scholing voor bestuurders en toezichthouders inzake wetgeving enerzijds en in professionele omgang met medezeggenschap anderzijds blijkt geen overbodige luxe. Deze randvoorwaarde ontbreekt nogal eens, waardoor de kracht van de ondernemingsraad niet volledig wordt benut. Vooroordelen aan de bestuurstafel blijven bestaan, waardoor de OR niet, te laat of niet juist betrokken wordt bij belangrijke ontwikkelingen in de onderneming. Noodgedwongen valt een OR dan terug op juridische procedures. Een traject dat te voorkomen is. Ook als sparringpartner van de Raad van Commissarissen kan de ondernemingsraad bijdragen aan het verankeren van goed ondernemerschap. OR en RvC zouden bijvoorbeeld overleg kunnen voeren over de algehele gang van zaken. Zo krijgt de RvC direct vanaf de werkvloer nuttige informatie voor haar toezichtrol. Voor dit moment is het volgende wellicht een vergaande gedachte, echter het kan corporate governance nog steviger verankeren. Ondernemingsraad én aandeelhouders zouden gezamenlijk de commissarissen moeten benoemen. Goed beschouwd ontstaat zo het gewenste evenwicht tussen de verschillende belanghebbenden. Nu hebben veel (groot)aandeelhouders en ondernemingsraden elk afzonderlijk het recht om een of meer commissarissen te benoemen of voor te dragen. Met een voorliggende wetswijziging voor de OR zelfs tot éénderde van de RvC. Iedere commissaris dient echter zonder last of ruggespraak lid te zijn

van de RvC en alle schijn van belangenbehartiging te vermijden. In samenhang weegt de RvC belangen van aandeelhouders, bestuur én medewerkers, met het oog op de continuïteit en de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een commissaris zou daarom niet door één belanghebbende partij benoemd moeten worden. Gezamenlijk benoemen van de commissarissen zou het belang van de belangrijkste bedrijfsmiddelen - arbeid en kapitaal - het beste behartigen.

Drs Mark Janssen is directeur van de Mede Groep in Houten.

Bovenstaande reactie is een bewerking van een begin dit jaar in het Financieel Dagblad gepubliceerd artikel.