

## **Goed ondernemingsbestuur kan niet zonder inbreng van OR**

(een reactie op de conceptcode van de commissie Tabaksblat)

De voorstellen van de commissie-Tabaksblat kunnen een goede bijdrage leveren aan het herstel van vertrouwen in het ondernemingsbestuur. Het systeem van toezicht door de raad van commissarissen zal - uiteraard voor zover de code wordt nagevolgd - opener worden: door de beperking van het aantal commissariaten en de zittingsduur, maar ook doordat duidelijker wordt welke verantwoordelijkheden de raad van commissarissen draagt in het toezicht op het ondernemingsbestuur. Daarnaast zal de beloning van bestuurders in elk geval transparanter en daarmee beter controleerbaar worden.

In de publiciteit gaat de meeste aandacht uit naar de kwesties rondom bezoldiging van bestuurders en beperking van het aantal commissariaten door één persoon. Logisch, want de commissie was in essentie in het leven geroepen om de maatschappelijke verontwaardiging over beloning en afvloeiingsregelingen van topbestuurders en over het gesloten ('old boys') bolwerk van commissarissen vakkundig de wind uit de zeilen te nemen.

### Principes

Maar de commissie heeft haar taak terecht niet versmald tot deze mediagenieke items. Zij heeft deze ingebed in een code en heeft bovendien belangrijke principes geformuleerd die voor de toetsing van concrete situaties kunnen worden gebruikt. De voorgestelde principes zijn in het algemeen voorzien van zeer heldere best practice bepalingen. Zo helder dat de werkgevers er allergisch op reageerden. In een paar gevallen gaat het echter om principes waarvan de toepassing nogal wat vragen oproept. Allereerst blijkt uit de tekst dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor de afweging van de verschillende in aanmerking komende belangen, maar dat volgens een ander principe van de code ook de raad van commissarissen deze belangenafweging hoort te maken. Tel daarbij op dat ook de ondernemingsraad is ingesteld om bij te dragen aan het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen (Wet op de Ondernemingsraden, artikel 2), dan wordt duidelijk dat deze drie raden ook ten opzichte van elkaar hun afwegingen moeten kunnen verantwoorden. De praktijk zal immers zijn dat die drie afwegingen nogal eens tot heel verschillende of zelfs tegenstrijdige conclusies leiden. In de Wet op de Ondernemingsraden biedt artikel 24 hiervoor een goed aanknopingspunt, maar een drieradenoverleg komt in het merendeel van de ondernemingen slecht van de grond en in het algemeen nemen commissarissen niet actief aan deze overleggen deel. Opname van dit drieradenoverleg in de code is dan ook geboden.

Zo is er daarnaast het principe van de onafhankelijkheid van commissarissen ten opzichte van elkaar, het ondernemingsbestuur en 'welk deelbelang dan ook'. De vraag is natuurlijk hoe zich die onafhankelijkheid verdraagt met de wensen van aandeelhouders en werknemers om een bindende voordracht van commissarissen te doen; hier lijkt een spanning met wet- en regelgeving (bestaand en in voorbereiding) te bestaan. En bovendien is het in onze internationaliserende economie ook nog de vraag of de commissarissen van buitenlandse bedrijven die hier zijn gevestigd niet met handen en voeten gebonden zijn aan het deelbelang van de aandeelhouder, c.q. het financieel belang van moederbedrijf. De code geeft geen antwoord op deze vragen.

Ook kiest de commissie een uitstekend uitgangspunt voor haar voorstellen, namelijk de opvatting van de onderneming als een lange termijn samenwerkingsverband van partijen. Men stelt dat dit uitgangspunt breed onderschreven wordt in ons land en in woorden gebeurt dat zeker. Maar hoe verdraagt zich dit uitgangspunt met de praktijk van beurshandel dat juist het tegenovergestelde is van lange termijn samenwerking en waarbij elke verkeerde beweging in de cijfers ogenblikkelijk afgestraft wordt op de beursvloer? Immers, de commissie heeft toch haar code primair bedoeld voor beursgenoteerde ondernemingen. Hoe zich dit belangrijke uitgangspunt verhoudt met de praktijk van de beursgenoteerde onderneming vraagt aandacht.

#### Vertrouwen

Het is vreemd dat de commissie in de pre-ambule zoveel aandacht schenkt aan het vertrouwen bij alle belanghebbenden in bestuur en toezicht, maar vervolgens nergens een inhoudelijke verbinding maakt met de medezeggenschap van werknemers. Wat is hun bijdrage aan integer en transparant handelen van het bestuur? Welke relatie hebben zij met het toezicht dat wordt uitgeoefend? Welke rol kan een ondernemingsraad spelen bij het vergroten van het vertrouwen van werknemers in bestuur en toezicht? Heel concreet zou aan de passieve ruimte die de code biedt voor het melden van disfunctioneren van het ondernemingsbestuur bij de president-commissaris een vast jaarlijks gesprek tussen bijvoorbeeld president-commissaris en OR kunnen worden toegevoegd waarin wordt besproken of er concrete redenen zijn om te twifelen over integriteit en transparantie van het ondernemingsbestuur, dan wel of er in breder opzicht problemen op dit vlak zijn. Dat zou de drempels voor het signaleren van problemen enorm verlagen en is dus in het belang van goed ondernemingsbestuur.

#### Comply or explain

Ervan uitgaande dat vertrouwen in het ondernemingsbestuur alleen kan groeien op openheid en bereidheid tot verantwoording, is er alles aan gelegen dat de op zichzelf goede code ook inderdaad in de praktijk wordt toegepast, zo niet naar de letter, dan in elk geval naar de geest. De commissie noemt dit het principe van 'comply or explain': de code wordt nageleefd en wanneer men ervan wil afwijken, zal dat gemotiveerd moeten worden. Die motiveringsplicht zal volgens de commissievoorstellen via het jaarverslag gaan en zal verankerd moeten worden in wetgeving zodat er een juridische basis is om niet-naleving van het principe te sanctioneren. Ook hier wordt een kans gemist om de ondernemingsraad in te schakelen. Want de meest zichtbare stakeholders zijn nog altijd de werknemers en het is dus essentieel dat ook hun vertrouwen in bestuur en toezicht versterkt wordt. Zij zijn het immers die op verjaarsdagfeestjes de flauwe grappen moeten verdragen als hun onderneming of sector negatief in het nieuws was. Waarom zou de ondernemingsraad niet advies kunnen uitbrengen over de eventuele afwijkingen ten opzichte van de code én over de wijze waarop deze in de praktijk wordt gebracht. Dit biedt ondernemingsraden de gelegenheid om hun bijdrage te leveren aan goed ondernemingsbestuur. En bovendien kunnen sleutelbegrippen als integriteit en transparantie dan ook naar de héle onderneming worden vertaald. Want ook al is het gedrag van topbestuurders en het gebrekkige toezicht daarop de aanleiding voor deze code, het zou onterecht zijn om te doen alsof alleen d ar integriteitsproblemen bestaan. Het gaat om het totale klimaat binnen de onderneming dat integriteit en transparantie oproept of uitbant. De OR is daarbij een onmisbare gesprekspartner.

Samenvattend stellen wij de commissie voor:

- in de code aandacht te besteden aan verdere ontwikkeling en borging van het drieradenoverleg (raad van commissarissen, raad van bestuur en ondernemingsraad)
- in de code te voorzien in verlaging van de drempel tot het melden van niet-integer handelen, bijvoorbeeld door dit in te bedden in een geregeld overleg tussen de president-commissaris en de ondernemingsraad
- de wenselijkheid te onderstrepen van invoering van adviesrecht voor de ondernemingsraad over vaststelling van de code, afwijkingen daarvan en de implementatie van de code
- in de tekst over de onafhankelijkheid van commissarissen duidelijk te maken hoe zich die verhoudt ten opzichte van het voordrachtrecht voor aandeelhouders en ondernemingsraad
- in de pre-ambule meer aandacht te schenken aan de spanning tussen het uitgangspunt van de onderneming als lange termijn samenwerkingsverband en de praktijk van beursgenoteerde ondernemingen

Namens SBI training & advies

Jan Ekke Wigboldus  
senior trainer/adviseur

(SBI training & advies is (onder meer) marktleider in het trainen en adviseren van ondernemingsraden en management op het gebied van medezeggenschap. Jaarlijks worden opdrachten uitgevoerd voor vele honderden organisaties, zowel in het bedrijfsleven als in de non-profit sector en de overheid.)