

Geachte leden van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code,

De Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (MNO) maakt graag gebruik van de uitnodiging van de monitoringscommissie om te reageren op de herzieningsvoorstellen van de Corporate Governance Code.

Het MNO is een professionele netwerkorganisatie bestaand uit medezeggenschapsprofessionals gericht op samenwerking en kennisdeling en heeft als doelstelling het bevorderen van een professionele medezeggenschap bij de aangesloten (centrale) ondernemingsraden. De deelnemers in het MNO-netwerk zijn vertegenwoordigers van (centrale) ondernemingsraden van een vijftigtal grote internationale concerns, actief in verschillende branches. Bij deze concerns werken meer dan 635.000 mensen in Nederland en ruim 4,3 miljoen wereldwijd.

Het MNO beschouwt de ondernemingsraad als een medetoezichthouder binnen de onderneming vanuit zijn rol zoals geformuleerd in artikel 2 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). De ondernemingsraad heeft zelfs een medeverantwoordelijkheid toebedeeld gekregen met zijn wettelijke voordrachtsrecht voor de raad van commissarissen en heeft daarmee dus invloed op de kwaliteit van het toezicht.¹ Het MNO vindt daarom dat er in de 'best practice'-bepalingen van de Corporate Governance Code meer aandacht nodig is voor een goed overleg tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de ondernemingsraad, omdat een constructief overleg tussen deze drie raden ('de gouden driehoek') aanzienlijk bijdraagt aan een goed ondernemingsbestuur. Buiten wat al is beschreven in wet- en regelgeving over een dergelijk overleg, ziet het MNO mogelijkheden binnen de Corporate Governance Code om dit overleg te versterken in het belang van de onderneming en al zijn stakeholders. Het MNO zal navolgend aangeven waar dat zou kunnen en moeten gebeuren.

Algemeen

Het MNO signaleert dat in het voorstel al op een paar punten een grotere rol wordt toebedeeld aan de medezeggenschapsorganen bij de vennootschappen waarop de code van toepassing is. Het MNO verwelkomt dit en onderschrijft de wenselijkheid van betrokkenheid van de medezeggenschapsorganen bij het toezien op een juist beleid, in beursgenoteerde en grote ondernemingen.

Binnen veel ondernemingen wordt echter gebruik gemaakt van de zogeheten Nederland-constructie, waarbij de Nederlandse dochtermaatschappijen door middel van een Nederlandse subholding van de moedervenootschap en de buitenlandse dochtermaatschappijen zijn afgesplitst. Daarbij is de (centrale) ondernemingsraad dan op het niveau van de Nederlandse subholding ingesteld, terwijl het bestuur en de raad van commissarissen op het (internationale) concernniveau opereren, veelal zonder medezeggenschapsorgaan. Het voorstel heeft daarmee - voor wat betreft de betrokkenheid van medezeggenschapsorganen - slechts voor een beperkt aantal ondernemingen betekenis, doordat deze alleen van toepassing is op medezeggenschapsorganen die bij de topholding zijn ingesteld. Daarom stelt het MNO voor om naar analogie met en in de geest van de regeling met betrekking tot het spreekrecht als bedoeld in artikel 2:134a lid 2, 2:135 lid 3 en 2:144a lid 2 Burgerlijk Wetboek (BW) de relatie tussen de in Nederland gevestigde beursgenoteerde vennootschap en het medezeggenschapsorgaan niet te beperken tot die ondernemingen die op NV-niveau een medezeggenschapsorgaan hebben ingesteld, maar ook te verbreden tot het hoogste niveau waarop de medezeggenschap is gepositioneerd. De tekst van de Corporate Governance Code zou met het oog daarop kunnen worden aangepast door onder het begrip 'medezeggenschapsorgaan', bijvoorbeeld in best-practicebepaling 2.3.1. en 2.5.4, tevens het (hoogste) medezeggenschapsorgaan van de Nederlandse dochtermaatschappij(en) te verstaan.

¹ BW art. 2:158 lid 6 en 2:268 lid 6.

Lange termijn waardecreatie

Het MNO onderschrijft het belang van de geformuleerde vergrote focus op de langetermijndoelstellingen en waardecreatie binnen de onderneming, waarbij er meer aandacht ontstaat voor duurzaam ondernemen. Dit creëert, volgens het MNO, nadrukkelijk meer aandacht voor de belangen van alle stakeholders die direct en indirect invloed ondervinden van de doelstellingen van de onderneming en met name die van de werknemers.

Bij het vaststellen van de visie op de langetermijnwaardecreatie als de zogenoemde stip op de horizon en het vervolgens uitwerken en implementeren daarvan in een bedrijfsstrategie dient de ondernemingsraad echter explicieter een rol te spelen. Niet alleen als vertegenwoordiger van de stakeholder personeel en mede-uitvoerder van de strategie, maar ook als belangrijke ter zake deskundige met directe kennis van en ervaring op de werkvloer dient de ondernemingsraad nauw bij het totstandkomingsproces betrokken te zijn. Er zou meer aandacht in de code moeten zijn voor de wijze waarop het bestuur en de raad van commissarissen hierover overleg voeren met de ondernemingsraad, zijn input vragen en de gedragenheid van de geformuleerde ideeën toetsen. Parallel aan de opgenomen bepaling voor de raad van commissarissen zou in lijn met artikel 24 WOR met de ondernemingsraad ten minste eenmaal per jaar de strategie van de vennootschap, de implementatie van de strategie in het business model en de voornaamste risico's die daarmee samenhangen, moeten worden besproken in een tripartiet overleg tussen bestuur, raad van commissarissen en ondernemingsraad. Een aparte paragraaf opnemen in de Corporate Governance Code met 'de rol van de ondernemingsraad' zou hier gepast zijn.

Verstevinging risicomanagement

Als vertegenwoordiger van het personeel dat direct invloed ondervindt van het nemen van onverantwoorde risico's en vaak mede de rekening betaalt voor gemaakte verliezen, dient de ondernemingsraad op een gelijke manier betrokken en ook even volledig en (gelijk)tidig geïnformeerd te worden als de toezichthoudende raad van commissarissen zodat ook de ondernemingsraad de mogelijkheid heeft invloed uit te oefenen op het financiële beleid. Voor de ondernemingsraad en zijn taakvervulling is het eveneens van groot belang dat hij inzicht verkrijgt in de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Dit raakt de continuïteit van de onderneming waarvoor de ondernemingsraad een taak heeft opgelegd gekregen van de wetgever. De ondernemingsraad dient daarom niet alleen geïnformeerd en om advies gevraagd te worden over de keuze van de externe accountant en diens eventuele bevindingen, maar ook over het werkplan en bevindingen van de interne audit commissie.

Diversiteit

Het MNO onderschrijft dat een gemengde samenstelling van bestuur en raad van commissarissen kan leiden tot een beter doordachte en afgewogen besluitvorming. Diversiteit in de bestuursorganen en bij de toezichthouders beïnvloedt positief de objectiviteit en kwaliteit van de bedrijfsvoering. Het MNO durft te stellen dat ondernemingsraden in hun voordrachtsrecht diversiteit, in de brede zin die de commissie beoogt, al goed (misschien zelfs beter) nastreven. Het MNO is voorstander van de verplichting om een opgave te doen van het gevoerde diversiteitsbeleid (of de reden van het ontbreken daarvan) binnen het bestuur van de onderneming en het toezichthoudend orgaan. Een uitgesproken diversiteitsbeleid komt de transparantie ten goede en maakt het diversiteitsbeleid bespreekbaar. Een diversiteitsbeleid voor zowel het bestuur als de raad van commissarissen is echter maatwerk. Het dient afgestemd te zijn op de kenmerken van de organisatie en de context waarbinnen de organisatie functioneert en de aard van de werkzaamheden. Om deze factoren goed in beeld te krijgen en het diversiteitsbeleid hierop af te stemmen is nadrukkelijk een dialoog met de ondernemingsraad gewenst². Daar waar het de rechten van de ondernemingsraad - zoals het adviesrecht ten aanzien van de benoeming van de bestuurder en het recht op het kenbaar maken van een standpunt over vacatures in de raad van commissarissen en het recht van voordracht van een derde deel

² Dit is in lijn met de taak en opdracht die de or heeft vanuit de WOR om te waken voor discriminatie in de onderneming en om de gelijke behandeling te bevorderen.

van de raad van commissarissen - beïnvloedt, is enkel een afstemming te beperkt en dient overeenstemming met de ondernemingsraad over het diversiteitsbeleid te worden bereikt.

Een dergelijke bespreking en afstemming met de ondernemingsraad over het diversiteitsbeleid zou uitstekend passen in de bespreking van het profiel van de raad van commissarissen en een bespreking over de algemene gang van zaken in de onderneming als bedoeld in artikel 24 WOR, die plaatsvindt in een tripartiete setting van bestuurder, raad van commissarissen en ondernemingsraad. Een beschrijving in een best practice zou dit ondersteunen en kracht bijzetten.

Onafhankelijkheid commissarissen

Uit een onderzoek in opdracht van het MNO³ is gebleken dat er grote vraagtekens kunnen worden gezet bij de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen en het uitgangspunt dat deze commissarissen in alle gevallen onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Zo is in dat onderzoek naar voren gekomen dat in 16% van de onderzochte gevallen een meerderheid van zogenaamde concernfunctionarissen in de raad van commissarissen is benoemd. Een concernfunctionaris is in deze context een persoon die een (management)functie op een hoger niveau in het concern vervult en tegelijkertijd commissaris op het niveau van de Nederlandse dochteronderneming is. Op het moment dat de meerderheid van de raad van commissarissen uit concernfunctionarissen bestaat, die (eigen) op een hoger niveau genomen besluiten in hun functie als commissaris goedkeuren, is het de vraag of een zo samengestelde raad van commissarissen zijn taak van onafhankelijk en kritisch toezichthouder optimaal kan vervullen en of de raad naar behoren is samengesteld. Aanscherping van de Corporate Governance Code op dit punt acht het MNO zeer wenselijk. Zorgelijk is bovendien te noemen dat uit het eerder genoemde onderzoek ook gebleken is dat zeker 19% van de onderzochte bedrijven niet eens het structuurregime volgen, waar dit wel verplicht is en derhalve geen toezichthoudende raad van commissarissen kennen.

Benoeming, opvolging en evaluatie

Bij benoeming of herbenoeming van commissarissen wordt de profielschets en het overeengekomen diversiteitsbeleid in acht genomen en desgewenst geactualiseerd. Aanpassing van de profielschets van de raad van commissarissen dient met de ondernemingsraad te worden besproken. Als best practice zou daarbij aansluiten proactief de benoeming, de opvolging en met name het ontstaan van een vacature te bespreken met de ondernemingsraad. De raad van commissarissen zou de ondernemingsraad daarbij kunnen stimuleren gebruik te maken van zijn (versterkt) voordrachtsrecht. Niet alle ondernemingsraden zijn zich van dit recht bewust of maken er gebruik van.⁴ De raad van commissarissen zou de ondernemingsraad daarbij ook kunnen ondersteunen. Zo is bijvoorbeeld de database op de site Topvrouwen.nl niet door ondernemingsraadleden zelfstandig te raadplegen, maar enkel door commissarissen .

Uit eigen onderzoek van het MNO onder zijn deelnemende ondernemingsraden in 2012⁵ blijkt verder dat maar weinig ondernemingsraden kennis hebben of nemen van de evaluatie van de raad van commissarissen. Dit terwijl een ondernemingsraad toch graag zal willen weten hoe zijn voordrachtscommissaris zijn taak vervult. Aan het einde van de zittingstermijn komt namelijk onherroepelijk de vraag op van wel of niet hervoordragen. Ook zou input van de ondernemingsraad bij de evaluatie van zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur de evaluatie kunnen ondersteunen en aanvullen. Hoe ervaart de ondernemingsraad als vertegenwoordiger van de stakeholder personeel de contacten? Wat zien zij als aandachtspunten? Waar behoeft het commissarissenprofiel aanpassingen? Ook de wettelijke bevoegdheid van de ondernemingsraad op grond van art. 2:161 BW om het ontslag van een commissaris te verzoeken, geeft aan dat het van belang is dat de ondernemingsraad moet kunnen beschikken over de relevante informatie, zoals de evaluatie van de raad van commissarissen. Het beschrijven en versterken van de rol van ondernemingsraad bij het punt

³ 'De positie van Nederlandse ondernemingsraden in internationale concerns' door Marcus Meyer, Universiteit Maastricht.

⁴ 'De positie van Nederlandse ondernemingsraden in internationale concerns' door Marcus Meyer, Universiteit Maastricht.

⁵ OR als strategische partner voor duurzame waardegroei, MNO, 2012.

evaluatie acht het MNO wenselijk, door op te nemen dat de ondernemingsraad inzicht krijgt in de uitkomsten van de evaluatie van de raad van commissarissen.

Reglement raad van commissarissen

Om te bewerkstelligen dat het overleg tussen de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan als bedoeld in best-practicebepaling 2.3.1 ook enige inhoud krijgt, is het naar het oordeel van het MNO zeer wenselijk dat in het reglement van de raad van commissarissen waarin de omgang met het medezeggenschapsorgaan aan de orde komt, wordt vastgelegd welke onderwerpen in ieder geval tijdens dat overleg aan de orde komen. Het MNO denkt daarbij vooralsnog in ieder geval aan de volgende onderwerpen:

- de strategie voor lange termijn waardecreatie en de rol van de raad van commissarissen daarbij;
- risicobeheersing, het meest recente verslag van de auditcommissie en geconstateerde materiële onregelmatigheden binnen de vennootschap daarbij inbegrepen;
- indien van toepassing: de functionaliteit van een binnen de onderneming ingesteld executive committee;
- diversiteit van het bestuur en de raad van commissarissen;
- de evaluatie van het bestuur en de raad van commissarissen;
- het gedrag en de cultuur binnen de onderneming;
- het beloningsbeleid; en
- de (overige) onderwerpen die sedert het vorige overleg tussen de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan op de agenda van de raad van commissarissen hebben gestaan.

Overnamesituaties

Fusies en overnames, met name als daar buitenlandse partijen bij zijn betrokken, zijn ingewikkelde en ingrijpende besluiten die alle belanghebbenden in de onderneming raken. Het MNO onderschrijft daarom dat zorgvuldigheid gewenst is. Omdat de Wet op de ondernemingsraden de ondernemingsraad een belangrijke adviserende rol geeft bij dit soort besluiten waarbij hij nog invloed moeten kunnen uitoefenen op het voorgenomen besluit, is het wenselijk de ondernemingsraad in een zo vroeg mogelijk stadium bij de besluitvorming te betrekken. Het MNO adviseert daarom de ondernemingsraad te laten participeren in de door de monitoringscommissie voorgestelde op te richten speciale commissie.

De ondernemingsraad heeft geen mogelijkheid zelfstandig het beleid van de onderneming door de Ondernemingskamer te laten toetsen op duurzame waardecreatie, bijvoorbeeld in geval van ongewenste (overname)situaties, omdat hij geen zelfstandig enquêterecht heeft, dit in tegenstelling tot de vakbonden en andere specifiek door de vennootschap aangewezen belangengroepen en beschermingsstichtingen. Hierdoor is de ondernemingsraad afhankelijk van initiatieven van deze instellingen waarbij de medezeggenschap zich eventueel in een enquêtezaak kan voegen. ABN AMRO heeft bijvoorbeeld bij convenant zijn ondernemingsraad wel een zelfstandig enquêterecht toegekend in dergelijke situaties. Dit zou moeten gelden als best practice, omdat hiermee een betere positionering van de stakeholder personeel tot stand komt en dit zou dan ook moeten worden opgenomen in de Corporate Governance Code.

Cultuur

Het MNO juicht de opname van de paragraaf over de sfeer en cultuur in de onderneming toe. Cultuur is een weerspiegeling van de organisatiewaarden en manifesteert zich in individueel en collectief gedrag van alle medewerkers, van top tot werkvloer. Medezeggenschap kan een verbindende rol spelen bij het bewust omgaan met gemeenschappelijke waarden en de cultuur die te samen met missie en visie de basis vormen voor de continuïteit van de organisatie. Medezeggenschap kan bijdragen aan een ontwikkeling waarbij cultuur een werkwoord wordt, niet alleen een constatering en als excuus bij ontwikkelingen die zijn mis gegaan. Vanuit de gedeelde cultuur kunnen medewerkers, medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders een gemeenschappelijke taal ontwikkelen waarin begrip, vertrouwen en aanspreekbaarheid voor verbinding en resultaat zorgen.

De bespreking van gedrag en cultuur met de ondernemingsraad ervaart het MNO daarom ook als positief. Het interne overleg binnen de onderneming, ook dat met de ondernemingsraad, heeft hier zeker baat bij.

Wel vindt het MNO, onder verwijzing naar de opmerking hiervoor onder de kop "Algemeen", dat het in best-practicebepaling 2.5.4 bedoelde overleg ook plaats dient te vinden als het om het (hoogste) medezeggenschapsorgaan van de dochtermaatschappij(en) gaat. Voorts is het MNO van mening dat de voortgang van het in best-practicebepaling 2.5.4 bedoelde overleg ook onderwerp van overleg tussen de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan moet zijn en aldus deel uit zou moeten maken van het in best-practicebepaling 2.3.1 bedoelde reglement.

Bij de inventarisatie van de bestaande cultuur, de vaststelling van de (gewenste) gemeenschappelijke waarden zou de medezeggenschap ook nadrukkelijk betrokken moeten zijn. Gemeenschappelijke waarden moeten ook daadwerkelijk gemeenschappelijk worden vastgesteld. Dat geldt ook voor de wijze waarop de inbedding daarvan in de onderneming plaatsvindt. Dit zou aangepast en verduidelijkt moeten worden in de beschrijving van de bepalingen in paragraaf 2.5. Het benoemen van de OESO richtlijnen als voorbeeld en als goede basis voor een best practice in dit kader zou het onderwerp meer richting en inhoud kunnen geven.

Beloningen

Het MNO is van mening dat de hoogte van de beloningen, bonussen, vertrekregelingen e.d. op basis van meetbare doelstellingen binnen vooraf bepaalde maatschappelijk verantwoorde referentiekaders moet zijn opgesteld, maar ook dat er een balans in de beloningsverhoudingen binnen de onderneming moet zijn. Wat ontbreekt in de best practice is het benoemen van een voorafgaande afstemming met de ondernemingsraad over het beloningsbeleid. Achteraf praten met de ondernemingsraad als de beloningen een feit zijn, is beduidend minder zinvol. Wanneer een dergelijk voorafgaand overleg heeft plaatsgevonden, krijgt de ondernemingsraad in het vervolgtraject ook een meer toetsende rol en blijft de discussie zakelijk. Het MNO beveelt daarom aan het opnemen van een duidelijke voorafgaande consultatieprocedure door de raad van commissarissen in het kader waarvan de daadwerkelijke beloningen met ondernemingsraad worden besproken. Opname van het standpunt van de ondernemingsraad met betrekking tot het beloningsbeleid in het genoemde remuneratierapport draagt bij aan transparantie op dit terrein.

Een geschikt moment voor de bespreking van het beloningsbeleid en de daadwerkelijke beloningen zou de al eerder genoemde bespreking van de algemene gang van zaken in de onderneming als bedoeld in artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden kunnen zijn, die plaatsvindt in een tripartiete setting van bestuurder, raad van commissarissen en ondernemingsraad.

Tenslotte is het MNO van mening dat het medezeggenschapsorgaan op de hoogte moet worden gebracht van de eigen visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de beloning als bedoeld in best-practicebepaling 3.2.2.

Tot zover de opmerkingen en aanbevelingen van de Stichting MNO naar aanleiding van uw wijzigingsvoorstellen,

Gaarne bereid tot een nadere toelichting,

Hoogachtend,



Mathi Bouts,
Voorzitter Stichting MNO

In de Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg komen vertegenwoordigers van (Centrale) Ondernemingsraden van een vijftigtal grote internationale concerns op regelmatige basis bijeen. Doel van de stichting is het bevorderen van medezeggenschap. Bij deze aangesloten concerns werken meer dan 635.000 mensen in Nederland en nog eens ruim 4,3 miljoen in het buitenland.

www.stichting-mno.nl