

Geachte leden van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code,

De Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (kort: 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 netwerkorganisatie bestaand uit medezeggenschapsprofessionals gericht op samenwerking en kennisdeling en heeft als doelstelling het bevorderen van een professionele medezeggenschap bij de aangesloten (centrale) ondernemingsraden. Passend binnen die doelstelling maakt het MNO zich o.a. als partner in de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) sterk voor een goed en constructief overleg binnen de governance driehoek van bestuur, toezichthouder en medezeggenschap. Daarnaast verricht het MNO regelmatig onderzoek naar de relaties en verhoudingen binnen de driehoek¹. De deelnemers in het MNO-netwerk zijn vertegenwoordigers van (centrale) ondernemingsraden van een vijftigtal grote internationale concerns, actief in verschillende branches. Daaronder bevinden zich ook de winnaars (TataSteel, KPN) en genomineerden (Unilever, Thales) van de 'Driehoek 3D Trofee' voor het beste overleg in de driehoek bestuur, toezichthouder en medezeggenschap uitgereikt door de AMG.

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) '*in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen*'. Naast deze directe medezeggenschap gefundeerd in de WOR is er sprake van een indirecte medezeggenschap ook genoemd vennootschappelijke medezeggenschap die zijn basis vindt in het Burgerlijk Wetboek (BW) zoals het structuurregime. Daarmee kan de medezeggenschap invloed uitoefenen op de samenstelling van een orgaan van de onderneming dat betrokken is bij het vaststellen van beleid en het nemen van besluiten. Met zijn wettelijke voordrachtsrecht voor de raad van commissarissen heeft de medezeggenschap daardoor een medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het toezicht². Daarom vindt het MNO dat, ondanks het voorbehoud dat de commissie maakt in de preambule met betrekking tot de inhoud van de code dat '*de verhouding tussen de vennootschap en haar werknemers (-vertegenwoordigers) bij wet <is> geregeld*', 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. Een constructief overleg tussen deze drie raden draagt aanzienlijk bij aan de door de code nagestreefde lange termijn waardecreatie en het formuleren en evalueren van de gewenste Environmental, Social & Governance-aspecten.

Buiten wat al is beschreven in wet- en regelgeving over een dergelijk overleg, ziet het MNO, mogelijkheden binnen de Corporate Governance Code om het overleg binnen de governance driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap te versterken.

Nederland-constructie en dochterondernemingen

Binnen veel ondernemingen wordt 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 (zie ook voetnoot 1), 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 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.

Lange termijn waardecreatie

Met het inbrengen van de ESG terminologie concretiseert de commissie de inhoud van het begrip lange termijn waardecreatie in het rekening houden met de gevolgen van de bedrijfsvoering op milieu, mens en maatschappij naast het financiële rendement en risico's binnen de - geldende of te verwachten - geopolitieke beperkingen. Dit sluit nauw aan op het Rijnlandse model. Met het expliciet benoemen van de sociaal maatschappelijke aspecten

¹ Het MNO heeft recent bijgedragen aan het onderzoek '*Polderen op een wereldtoneel*' van SMC i.s.m. SER, AMG en NR governance naar de positie van commissarissen en in 'tussenholdings'

² BW art. 2:158 lid 6 en 2:268 lid 6.

ontstaat meer aandacht voor de belangen van de werknemers. Het MNO betreurt het dat de werknemers en zijn gekozen medezeggenschapsvertegenwoordiging daarbij blijkbaar om de aandacht van bestuur en toezicht als één van de stakeholders moet concurreren en niet als een van de belangrijke stakeholders expliciet genoemd wordt. Bij het opstellen en vaststellen van de visie op de lange termijn waardecreatie en het vervolgens uitwerken en implementeren daarvan in een bedrijfsstrategie dient de medezeggenschap een expliciete rol te spelen. Dat geldt ook als het gaat om het gewenste gedrag en de cultuur diversiteit en inclusie beleid in de onderneming. Niet alleen als vertegenwoordiger van de stakeholder personeel en mede-uitvoerder, maar ook als belangrijke ter zake deskundige met directe kennis van en ervaring op de werkvloer dient de medezeggenschap nauw bij het totstandkomingsproces betrokken te zijn. Maar ook als mede risicodragers en direct getroffen als zaken fout gaan. De toezichthouders en aandeelhouders zouden nadrukkelijk op de omgang en overleg met de medezeggenschap moeten toezien. Dit overleg maakt immers deel uit van het ESG model. Een aparte paragraaf opnemen in de Corporate Governance Code met *'de rol van de medezeggenschap'* zou daarom gepast zijn en een aanvulling vormen op hetgeen al bij wet geregeld is.

Diversiteit en inclusie

Het MNO ondersteunt de uitbreiding van alleen een diversiteitsbeleid naar een diversiteit en inclusie beleid. Diverse en inclusieve organisaties presteren niet alleen aantoonbaar bedrijfseconomisch beter, maar zijn ook aantrekkelijkere werkgevers zijn. Deze organisaties kunnen beter inspelen op behoeftes en verwachtingen van de (diverse) klanten, door een innovatiever, creatiever en beter teamwerk binnen de organisatie. Met als positief effect een hogere medewerkerstevredenheid en meer betrokken en loyale werknemers. Daarnaast is het zo dat een diverse en gemêleerd samengestelde organisatie niet automatisch ook een inclusieve bedrijfscultuur heeft. Daarvoor is meer nodig en elke organisatie zal daarbij 'maatwerk' moeten verrichten, omdat iedere organisatie zijn specifieke aandachtspunten zal kennen. De inclusieve bedrijfscultuur zal in alle lagen zichtbaar en (her)kenbaar moeten worden van bestuur, toezicht, topmanagement, subtop via operationeel middenkader tot op de werkvloer. Het MNO onderschrijft het belang om een duidelijke visie te formuleren op diversiteit en inclusie en de leiderschapstijl die daarbij aansluit (het voorbeeldgedrag in de top) om zo draagvlak creëren en bewustwording in de organisatie te realiseren. De code benoemt ook het belang van monitoring en evaluatie van de voortgang en de resultaten. In al deze stappen heeft de medezeggenschap een taak³ en kan een belangrijke bijdrage leveren. Het MNO beveelt daarom aan die rol en de dialoog met de medezeggenschap expliciet te benoemen.

Art 2.1.5 van de code stelt voor dat de raad van commissarissen het D&I beleid vaststelt voor de raad van commissarissen, de raad van bestuur en het executive committee. Daar waar het de rechten van de ondernemingsraad - zoals de adviesvrijheid 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 van de raad van commissarissen – mogelijk beïnvloedt, is enkel een dialoog te beperkt en dient overeenstemming met de ondernemingsraad over het diversiteitsbeleid te worden bereikt.

Een dergelijke afstemming met de medezeggenschap 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. Dit opnemen in de code zou dit ondersteunen en kracht bijzetten.

Het zou ook nogmaals het belang van de verschijningsplicht van commissarissen benadrukken op de in de WOR⁴ benoemde momenten. Het gebruikmaken van het vervallen van de verschijningsplicht, als tenminste de helft van de aandelen in de vennootschap wordt gehouden door een andere vennootschap, wordt erdoor ontmoedigd.

Het appelleert bovendien ook direct aan de best practice 2.4.8: de eigen verantwoordelijkheid voor de raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk aan om van het medezeggenschapsorgaan die informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

Evaluatie

Het MNO ziet het belang van het opnemen van een samenvatting van het evaluatieproces en de hieruit voortvloeiende acties in het verslag van de raad van commissarissen. De vraag is echter of dit afdoende is bij de voorbereiding van de medezeggenschap op de (her)voordracht van een commissaris of bij een advies rond de (her)benoeming van een bestuurder en *'het maken van de juiste keuzes'* zoals de code aangeeft. Meer transparantie daarover richting de medezeggenschap vanuit de raad van commissarissen zou wenselijk zijn. In dat kader is het

³ 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.

⁴ WOR art. 24 lid 2 en art. 25 lid 4

opmerkelijk dat de medezeggenschap geen input gevraagd wordt voor de evaluatie van zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur, waar deze de evaluatie vanuit zijn ervaringen zou kunnen ondersteunen en aanvullen zeker op de aspecten Social en Governance uit het ESG model.

Reglement raad van commissarissen

Om het overleg tussen de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan meer inhoud te geven stelt het MNO voor om in het reglement van de raad van commissarissen waarin de omgang met het medezeggenschapsorgaan aan de orde komt, vast te leggen welke onderwerpen in ieder geval tijdens dat overleg aan de orde dienen te komen. Het MNO denkt daarbij in ieder geval aan de volgende onderwerpen:

- de strategie voor de lange termijn waardecreatie, ESG doelen en de rol van de raad van commissarissen daarbij;
- risicobeheersing, het meest recente verslag van de auditcommissie en geconstateerde misstanden binnen de vennootschap daarbij inbegrepen;
- indien van toepassing: de functionaliteit van een binnen de onderneming ingesteld executive committee;
- D&I beleid van het bestuur, de raad van commissarissen en rest van de onderneming in het kader van gedrag en cultuur;
- 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.

Beloningen

Het MNO is blij met de koppeling van het beloningsbeleid aan de lange termijn waarde creatie en de ESG doelstellingen. Ook het verder transparant en inzichtelijk maken van het beloningsbeleid door inzage te geven in het remuneratierapport en de beloningsverhoudingen onderschrijft het MNO, omdat dit het in balans houden van de beloningsverhoudingen binnen de onderneming zeker ondersteunt en een eventuele discussie daarover voeding geeft.

Wat ontbreekt is het benoemen van een voorafgaande afstemming met de medezeggenschap over het beloningsbeleid. Dit zou ook goed aansluiten bij een bijdrage aan de evaluatie van het functioneren van bestuur en toezicht door de medezeggenschap en het MNO beveelt daarom aan het opnemen in de code van een duidelijke voorafgaande consultatieprocedure van de medezeggenschap rond beloningen. Opname van het standpunt van de ondernemingsraad met betrekking tot het beloningsbeleid in het remuneratierapport draagt ook bij aan transparantie op dit terrein.

Een geschikt moment voor een evaluerende bespreking van het beloningsbeleid en de daadwerkelijke beloningen zou de al eerdergenoemde 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.

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

Gaarne bereid tot een nadere toelichting,

Namens het bestuur van de Stichting MNO,
Hoogachtend



Mathi Bouts,
Voorzitter

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