

## **Reactie Denktank Voordrachtscommissarissen op het Consultatiedocument**

---

### **Inleiding**

Binnen de Alliantie Medezeggenschap en Governance ([www.or-en-commissaris.nl](http://www.or-en-commissaris.nl)) fungeert de Denktank Voordrachtscommissarissen (zie bijlage 1).

Deze commissarissen die deelnemen aan de Denktank vormen een netwerk dat als gezamenlijk belang heeft de effectiviteit van de onderlinge relaties in de driehoek Toezicht/Bestuurder/Medezeggenschap te bevorderen. Met name de relatie tussen de eerste twee en medezeggenschap behoeft versterking. Activiteiten van de Denktank zijn o.a. intervisie, het uitwisselen van good practices en het gevraagd en ongevraagd bijdragen leveren aan discussies.

Het voorstel voor herziening Corporate Governance Code dd. 11 februari 2016, het Consultatiedocument, vormde het gespreksthema van een Denktank-bijeenkomst op 1 maart 2016 in Den Haag. Peter Gortzak, één van de leden van de Monitoring Commissie, gaf een heldere introductie op dit voorstel en de keuzes die de Commissie ter consultatie heeft voorgelegd.

De Denktank gaat bij deze gaarne in op de uitnodiging een reactie uit te brengen op dit consultatiedocument.

### **Algemene opmerkingen**

Om te beginnen spreekt het netwerk zijn waardering uit voor de gekozen structuur en omvang van zowel het consultatiedocument als het tekstvoorstel voor een nieuwe code. De structuur en de toelichting op de voorstellen voor herziening zullen het gesprek tussen toezichthouders en bestuurders bevorderen en nodig maken, en het simpel afvinken lastiger maken dan voorheen het geval was.

Deze waardering geldt ook voor de in het Consultatiedocument geuite wens tot openheid en aanspreekbaarheid en tot het signaleren van misstanden. Dit is een aanvulling op de code die in principe een positieve impact op de cultuur aan de top kan hebben. Ook de reductie in de omvang van de code wordt zeer gewaardeerd. In lijn hiermee ziet de Denktank nog wel meer teksten die soms minder relevant lijken, zoals die rondom mogelijke special committees, en die verder ingedikt kunnen worden.

De Denktank wijst erop dat er vele raakvlakken zijn met vigerende wet- en regelgeving, zoals de Wet op de ondernemingsraden (WOR), de Arbeidsomstandighedenwet, de nieuwe wetgeving m.b.t. klokkenluiders, de gelijke behandelingswetgeving, de SER-Fusiegedragsregels en de eisen van diverse externe toezichthouders.

Zo geeft de WOR enkele verplichtingen voor commissarissen en kunnen de terreinen van het WOR-adviesrecht en de taken van de commissarissen elkaar overlappen dan wel aanvullen.

In de Arbowetgeving zijn expliciete taken als de verplichting van de werkgever tot het creëren van een positief werkklimaat opgenomen. Daar ligt dus een directe relatie met de wens om in de code nadrukkelijker aandacht te besteden aan cultuur. En bovendien

een kader om in de genoemde driehoek de relatie met de medezeggenschap – die op uitvoering van deze wet dient toe te zien – te versterken.

Het idee om de aard en werkingssfeer van de code flexibeler te maken door de herzieningstermijn te verkorten tot drie jaar wordt positief beoordeeld. Ook een code maakt deel uit van een per definitie niet statische cultuur. De Denktank hecht er in deze wel aan u te wijzen dat de code op zich geen speelbal van kortetermijndenken dient te zijn en dat deze evenmin door ad hoc-politieke belangen beïnvloed mag worden.

## **Specifieke thema's**

### ***Lange termijn waardecreatie***

De Denktank onderschrijft de intentie die de commissie heeft ten aanzien van lange termijn waardecreatie en de nadruk die hierop gelegd wordt. Onder intentie verstaat de Denktank dat bij de strategische sturing van de vennootschap de belangen van alle stakeholders worden afgewogen en dus ook die van de medezeggenschap. In het voorstel worden ook de relevante niet-financiële aspecten van ondernemen genoemd, dat onderschrijft de Denktank eveneens. Opvallend is eveneens dat in deze aansluiting wordt gezocht bij de Europese richtlijn 2014/95/EU inzake bekendmaking van niet-financiële informatie en diversiteit.

Het zal echter niet eenvoudig zijn om de lange termijn waardecreatie per onderneming 'SMART' te maken. De Denktank hoopt en verwacht niettemin dat alleen al het gegeven dát de Monitoring Commissie dit onderwerp als uitgangspunt kiest, dit de discussie in 'de driehoek' flink aan zal wakkeren en de overlegagenda op (middellange) termijn mede kan beïnvloeden. Hierbij kan ook verbinding gezocht worden met o.a. de Arbo- en Gelijke Behandelingwetgeving.

De Denktank is van oordeel dat naast de aspecten die de commissie op pagina 7 van het Consultatiedocument noemt, ook sociale innovatie, de wendbaarheid van de onderneming, de permanente educatie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij het inhoud geven aan deze strategie meegenomen moeten worden.

De Denktank onderschrijft overigens níet één-op-één de 'integrated reporting'-richting waarvoor de Commissie lijkt te kiezen. Verslagen worden steeds dikker en daarmee niet per se inhoudsvoller. Noch beschrijven zij voldoende de dagelijkse realiteit in de onderneming. Bovendien hebben accountants niet vanzelfsprekend voldoende maatschappelijk gezag op deze nieuwe terreinen.

### ***Overnames***

Het valt de Denktank op dat het accent vooral ligt op de governance van de over te nemen partij. Maar ook de governance van de overnemer zou aan bepaalde criteria moeten voldoen.

De Denktank adviseert de Monitoring Commissie om ook de eisen aan de governance ten tijde van de splitsing van een onderneming, expliciet te benoemen. Verder zou in deze paragraaf kunnen worden opgenomen dat het voldoen aan de SER-Fusiegedragsregels geldt als voorbeeld van goed bestuur.

### **Profiel RvC**

Bij de beschrijving van het profiel van de RvC interfereert de tekst van de Monitoring Commissie met de regels die door externe toezichthouders ontwikkeld zijn. Een opmerking daarover zou op zijn plaats zijn.

De 'afdronk' van het Consultatiedocument is een versterking van het toezicht. Hoe verhoudt zich de onafhankelijkheid van het toezicht tot de teksten over honoreren in aandelen? De Denktank vraagt zich af welk honoreringsprobleem hiermee opgelost wordt, en ook of dit middel niet juist weer nieuwe vraagstukken oproept.

De Monitoring Commissie wil meer ruimte voor het houden van aandelen door commissarissen, of door representanten van aandeelhouders. Heeft de Commissie onderzocht hoe dit werkt in de Nederlandse dochters van buitenlandse moeders? De Denktank oordeelt in deze dat hier nadere toelichting van belang is.

De Denktank vindt dat de Monitoring Commissie vrij gedetailleerd over subcommissies spreekt. Onder verwijzing naar de wens van de Monitoring Commissie de omvang van de Governance Code terug te brengen (zie ook hierboven, onder 'Algemeen') vraagt de Denktank zich af dat noodzakelijk is.

Overigens verbaast de Denktank zich over de stelling dat de voorzitter van de RvC geen voorzitter zou moeten zijn van de benoemingscommissie. Omdat dit bij uitstek een moment van sterke beïnvloeding door het toezicht is, lijkt juist dan een sterke rol voor de voorzitter van de RvC op zijn plaats.

### **One tier/two tier boards**

De Denktank verzoekt de Monitoring Commissie om na te gaan hoe het vigerende voordrachtsrecht van de medezeggenschap aansluit bij het model van de one tier boards.

### **Samenstelling en benoemingstermijn RvC**

De Denktank onderschrijft de genoemde wensen op pagina 27 m.b.t. diversiteit, diversiteitbeleid en specifieke deskundigheid t.a.v. technologische innovatie en nieuwe business modellen.

Op pagina 30 stelt de Monitoring Commissie, op grond van een aantal redenen, voor om de benoemingstermijn voor de commissaris verder in te perken. De vraag kan worden gesteld of deze redenen niet evengoed gelden ten aanzien van de benoemingstermijnen voor de bestuurder, ten aanzien waarvan het aantal herbenoemingen onbeperkt blijft. Zeker nu ondernemingen steeds sneller hun strategie moeten bijstellen, is de vraag of competenties van de zittende bestuurder daar altijd bij aansluiten.

### **Cultuur**

De Denktank is verheugd over de wens nadrukkelijker aandacht te besteden aan het gedrag en de cultuur binnen ondernemingen en hoopt en verwacht dat de aard en insteek van de vernieuwde code de discussie in brede zin op gang kan brengen (pagina 37) en niet alleen bij de primaire doelgroep: de beursgenoteerde bedrijven. De praktijk leert immers dat veel andere sectoren deze governance code als inspiratiebron gebruiken voor hun eigen codes.

De Denktank onderschrijft de invalshoek dat een gezonde cultuur o.a. openheid en aanspreekbaarheid inhoudt. Voor cultuur geldt dat het geen eenduidig begrip is.

De introductie van het cultuurelement zal een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van het overleg in de driehoek en met name die van het overleg met de medezeggenschap; deze heeft op grond van andere wetgeving mede als taak toe te zien op een goed werkklimaat, motiverende arbeidsverhoudingen en het tegengaan van discriminatie. Daarnaast is het, op het niveau van de organisatie, mogelijk invulling te geven aan de eigen en vooral 'gewenste' cultuur en daar beleid op te ontwikkelen. Dit past eveneens bij de strategie van lange termijn waardecreatie waarbij het accent niet alleen op financieel-economische doelstellingen ligt. Overigens kan dit volgens de Denktank ook consequenties hebben voor het profiel van de RvC en het daar uit voortvloeiende takenpakket. Education permanente voor alle betrokken stakeholders is hierbij van belang. Immers: de afgelopen jaren zijn er helaas verschillende incidenten geweest met betrekking tot integriteit of zelfs incompetentie op zowel bestuurs- als RvC/RvT-niveau, die achteraf beschouwd mede door de heersende cultuur veroorzaakt werden.

De Denktank biedt aan de komende tijd een inhoudelijke bijdrage aan deze discussie te leveren en met name de link tussen waardecreatie en cultuur verder vorm te geven, o.a. op de basis van good practices van voordrachtscommissarissen en gevoed door de wetenschap. Zo zijn er verschillende onderzoeken over de meerwaarde van de medezeggenschap in Nederland.

De Denktank heeft het voornemen binnenkort te starten met een interne gedachtenwisseling in deze en zo bij te kunnen dragen aan de invulling van de begrippen cultuur en gedrag. De Monitoring Commissie zal op de hoogte worden gehouden van onze vorderingen daarin.

Op voorhand lijken sociale innovatie, een focus op duurzame inzetbaarheid van medewerkers en een goed functionerende Governance-driehoek (RvB-RvC-OR) onderdelen te zijn van de beoogde cultuur van openheid. Onmiskenbaar zijn dit eveneens relevante aspecten van de arbeidsverhoudingen conform het Rijnlandse model en daarmee samenhangend positieve elementen binnen het vestigingsklimaat in Nederland. De Denktank adviseert de Commissie om met name dit klimaat als cultuurelement te benoemen. Dit mede om enigszins richting te geven aan zowel de cultuurdiscussie als het effectueren van de code. Recente integriteitschandalen in binnen- en buitenland onderstrepen het belang van een dergelijke inzet.

Overduidelijk is immers dat de toezichtcultuur een steeds grotere rol gaat spelen bij het borgen van het maatschappelijk vertrouwen in ondernemingen.

**Bijlage 1:**

De volgende commissarissen hebben hun input geleverd op 1 maart tijdens de Denktank Voordrachtscommissarissen van de Alliantie Medezeggenschap en Governance.

Marike Bezema  
Annelies de Groot  
Dilia van der Heem  
Corine Houtzagers  
Agnes Jongerius  
Fieke van der Lecq  
Trude Maas  
Henriëtte Prast  
Marijke Pubben  
Tineke de Rijk  
Yvonne van Rooy  
Hans Schenk  
Edith Snoey  
Connie Westdijk-Wilkes  
Josine Westerbeek