



Reactie SBI Formaat op de voorstellen van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Doorn, 4 april 2016

Frank Schreiner en Margreet Woldendorp
Adviseurs Steunpunt Governance SBI Formaat
[✉ steunpuntgovernance@sbiformaat.nl](mailto:steunpuntgovernance@sbiformaat.nl)
☎ 0343 473 367

Inleiding

SBI Formaat maakt graag gebruik van de oproep van De Monitoring Commissie Corporate Governance Code, om haar reactie te geven op de voorstellen de huidige Code aan te passen en te moderniseren. SBI Formaat is het grootste opleidings- en adviesinstituut voor medezeggenschapsorganen in Nederland. Binnen SBI Formaat bestaat een Steunpunt Governance waarin kennis is ondergebracht op het gebied van goed ondernemingsbestuur. Specialisten op het gebied van zowel de Nederlandse als de Europese medezeggenschap bieden ondersteuning aan medezeggenschapsorganen bij vraagstukken rond Governance. SBI Formaat is aangesloten bij de door het Nationaal Register en de SER opgerichte Alliantie 'Medezeggenschap en governance'. Onze missie en visie richt zich op het bevorderen van duurzaamheid van bedrijven en het bevorderen van volwassen arbeidsverhoudingen.

De Commissie constateert dat de huidige code een lappendeken is van bepalingen, met daarbij ook zaken die al bij wet geregeld zijn. Om het belang van de thema's te benadrukken is in het voorstel een nieuwe indeling gemaakt en is overlap (of strijdigheid) met wet- en regelgeving geschrapt. SBI Formaat onderschrijft deze aanpak.

De code oogt in het voorstel overzichtelijk en de lat is zoals de commissie het formuleert "hoog gelegd". Wij missen in de nieuwe opzet echter de plaats van de medezeggenschap in het systeem van Corporate Governance: deze blijft vrijwel buiten beschouwing. Vermelding is beperkt tot het aangeven dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen verantwoordelijk is voor de relatie met de medezeggenschap. En op het gebied van de ondernemingscultuur wordt aan de medezeggenschap een beperkte, wat actievere rol toegekend.

En juist de invalshoek van de medezeggenschap als belangrijke stakeholder zou naar ons idee in de nieuwe code breder getrokken moeten worden. Daarbij kan de gedragscode die de NVP, de belangenvereniging van investeringsmaatschappijen, heeft opgesteld voor zijn leden als voorbeeld dienen. In deze gedragscode wordt op meerdere plaatsen de ondernemingsraad met name genoemd als één van de interne belanghebbenden met wie bedoelingen, strategische plannen en wijzigingen daarin, besproken worden.

Institutionele belanghebbenden

Het Rijnlandse model dat voor de Corporate Governance Code als uitgangspunt dient, gaat uit van het belanghoudersmodel. De onderneming als samenwerkingsverband van onder meer aandeelhouders en werknemers om waarde creatie op lange termijn te realiseren. Zowel aandeelhouders als werknemers zijn in deze optiek "institutionele belanghebbenden", dat wil zeggen belanghebbenden die voor hun bestaan (inkomen) afhankelijk zijn van de gecreëerde waarde. Het is aan deze afhankelijkheid dat zij hun zeggenschapsrechten (aandeelhouders) en medezeggenschapsrechten (werknemers) ontleenen.



Waar de aandeelhouders een plaats in deze Code hebben met waardering van het recht om voor hun eigen belang op te komen, geldt dat naar ons idee ook voor de werknemers en hun vertegenwoordiging. Waarbij vooropgesteld dat dat opkomen voor het eigen belang, net als voor de aandeelhouders, binnen de grenzen van redelijkheid en billijkheid blijft en uiteraard met in achtname van het belang van de onderneming.

Door de medezeggenschap een vaste plaats te geven in de betrekkingen binnen het systeem van Corporate Governance wordt bewerkstelligd dat de medezeggenschap feitelijk deel gaat uitmaken van de besluitvormingsprocessen binnen de onderneming. In het SER magazine van 4 juni 2014 stelde Trude Maas: "RvC's en RvT's hebben onvoldoende aandacht voor de rol die de medezeggenschap in een organisatie kan spelen. De OR wordt nog te vaak gezien als een horde die genomen moet worden, en niet als een bron van belangrijke input." In veel veranderingsprocessen is de rol van de medezeggenschap niet geïntegreerd in het algemene besluitvormingsproces, maar vormt het een parallel proces. Door de medezeggenschap als horde te beschouwen komt de mogelijke rol van de ondernemingsraad als georganiseerde tegenspraak of als spiegel van de bedrijfscultuur onvoldoende tot zijn recht.

De rol op het thema cultuur, die in het huidige opzet voor de medezeggenschap wordt gereserveerd, is te beperkt om dat te doorbreken. Naast het reguleren, zoals in de preambule wordt gesteld, van de verhoudingen tussen bestuur, raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders zou de Code ook de verhouding met de medezeggenschap als belangrijke stakeholder moeten reguleren.

Om de overzichtelijkheid van de nu voorgestelde Code te bewaren en om de verbinding tussen bestuur, raad van commissarissen en medezeggenschap duidelijk weer te geven, stellen wij voor om als extra thema "Relatie met medezeggenschap" toe te voegen. In dat thema kan, in de vorm van principes en best practices, de rol van de medezeggenschap in het systeem van Corporate Governance nader worden bepaald. We sluiten daarbij aan bij de thema's die in het voorstel worden uitgewerkt.

Reactie per thema

i. Waarde creatie op lange termijn

Het eerste thema dat aan de orde komt heeft betrekking op de waarde creatie op lange termijn. Bij uitstek een terrein waar het belang van de werknemers in het geding is. In dit verband is het opmerkelijk dat bijvoorbeeld Britse investeerders de oproep doen om te stoppen met publiceren van kwartaalrapportages met het oog op het stimuleren van duurzame waarde creatie. Wij adviseren dit punt in de Code op te nemen.

Meer nog dan de aandeelhouders hebben de werknemers belang bij waarde creatie op lange termijn en daarmee op betrouwbare rust, stabiliteit en continuïteit in de werkorganisatie. Het ligt dus voor de hand dat het bestuur naast de raad van commissarissen ook de medezeggenschap in een vroeg stadium betreft bij het formuleren van een visie op en de strategie ter realisatie van lange termijn waarde creatie. Wij adviseren om dat niet te doen in aparte bilaterale overleggen maar in een driehoeksoverleg tussen bestuur, raad van commissarissen en medezeggenschap. Dat sluit aan bij het advies van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) die in "Van Tweeluik naar Driehoek" (Amsterdam 2014) de aanbeveling doet dat raden van commissarissen en raden van toezicht (veel meer) in overleg moeten treden met zowel het bestuur als de medezeggenschap in plaats van zich te beperken tot bilateraal overleg met het bestuur. Het draagt tevens bij aan het stimuleren van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid en het breed gedragen laten worden van gezamenlijk vastgestelde waarden en normen.

ii. Risicomanagement

Daarnaast adviseren wij in de Code vast te leggen ook het risicoassessment daarbij te betrekken. De informatie rond de interne audit en de interne risicobeheersing kan in elk geval in de halfjaarlijkse algemene gang van zaken bespreking volgens artikel 24 WOR aan de orde komen. Aangezien in het overleg tussen bestuur en de auditcommissie met de interne auditfunctie tevens “onderwerpen worden geadresseerd die zien op cultuur en gedrag binnen de vennootschap” sluit dit goed aan bij de rol die de Commissie in haar voorstel voor de medezeggenschap weglegt bij het thema cultuur. Daarbij kan aan de externe accountant gevraagd worden verslag te doen van zijn bevindingen en het zou vanzelf moeten spreken dat ook de medezeggenschap over de managementletter kan beschikken.

Wij onderschrijven het voorstel van de Commissie dat ook niet-financiële risico's onderdeel zijn van een adequate risicobeheersing en dat pleit naar ons idee te meer voor de aanbeveling van dit driehoeksoverleg.

iii. Effectief bestuur

Voor structuurvennootschappen is wettelijk geregeld dat een profiel voor de raad van commissarissen moet worden opgesteld en dat dit profiel, voordat het wordt vastgesteld, met de medezeggenschap besproken wordt. Wij adviseren om in de Code op te nemen dat een dergelijke verplichting ook geldt voor niet structuurvennootschappen die een raad van commissarissen hebben. Dit sluit goed aan bij de zaken die onder thema 1 aan de orde waren. De gekozen strategie en het gekozen risicoprofiel zijn immers mede bepalend voor de eisen die aan kennis en competenties van bestuur en commissarissen worden gesteld.

Tevens hoort in de Code vastgelegd te worden dat bij het bespreken van het profiel van de raad van commissarissen afspraken gemaakt worden over de procedure die gevolgd wordt bij het toepassen van het versterkt voordrachtsrecht van de medezeggenschap

Instellen van een executive committee zal in het algemeen ter advisering aan de medezeggenschap voorgelegd moeten worden. Daarbij kunnen afspraken gemaakt worden over hoe het executive committee zich verhoudt tot de medezeggenschap. In de verantwoording die het bestuur in het bestuursverslag aflegt op grond van best practice 2.1.3 kan ook aandacht worden besteed aan het nakomen van die afspraken en aan de wijze waarop geborgd is dat de medezeggenschap voldoende geïnformeerd wordt via de bestuurder.

Onderdeel van effectiviteit van bestuur en toezicht is ook dat er scenario's klaar liggen voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. Dat kan betrekking hebben op de gewone wijze van opvolgen op basis van een rooster van aftreden, maar ook op noodscenario's. Gegeven de rol die de medezeggenschap vervult bij opvolging van bestuurders en commissarissen adviseren wij om op te nemen dat deze scenario's met de medezeggenschap besproken worden en dat de rol van de medezeggenschap in deze scenario's wordt opgenomen.

Dit thema bevat tevens bepalingen over het evalueren van het eigen functioneren door bestuur en commissarissen. Minstens zo belangrijk vinden wij dat niet alleen het eigen functioneren wordt geëvalueerd, maar ook de onderlinge relatie en daarbij tevens hun relatie met de medezeggenschap.

Binnen het driehoeksoverleg tussen bestuur, raad van commissarissen en medezeggenschap is van belang dat zij van elkaar weten wat de formele rol van de drie organen is, en wat de taakopvatting is die zij daarvan hebben. Wij stellen voor te laten vastleggen dat bestuur, toezichthouder en ondernemingsraad een visie opstellen over hun eigen taakopvatting en deze naar elkaar toe uitspreken.

Niet afwachten maar actief informatie zoeken hoort steeds duidelijker bij een gezonde taakopvatting van een toezichthoudend orgaan. Naast het recht om functionarissen en externe deskundigen van de onderneming te bevragen adviseren wij expliciet aan te geven dat de medezeggenschap een belangrijke informatiebron is.



Ten aanzien van best practice 2.4.4, het introductieprogramma voor de commissarissen, kan prima opgenomen worden dat in dat programma aandacht wordt besteed aan de rol van de medezeggenschap binnen de onderneming als belangrijke stakeholder en aan de relatie van de medezeggenschap met bestuur en toezichthouders, ter bevordering van een goede werking van de checks and balances.

Wij onderschrijven het idee om de commissarissen vroegtijdig te betrekken bij een overnamebod. Datzelfde geldt voor het instellen van een speciale commissie. Maar ook voor de medezeggenschap ligt hier een groot belang. Aandeelhouders hebben na verkoop geen band meer met de onderneming, en ook bestuur en commissarissen vertrekken vaak op niet te lange termijn na een wisseling van de wacht. Alleen het personeel gaat na de overname of fusie langdurig verder in de nieuwe situatie. Daarom adviseren wij te bepalen dat de medezeggenschap vroegtijdig wordt ingelicht en dat de speciale commissie regelmatig voortgangsoverleg voert met de medezeggenschap zodat, als het moment daar is, de medezeggenschap snel en goed voorbereid tot een advies kan komen dat - zoals de WOR voorschrijft - van wezenlijke invloed op het te nemen besluit kan zijn.

iv. Cultuur

SBI Formaat onderschrijft het belang van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid in een vennootschap. Daarom is het belangrijk om de tegenspraak in best practice 2.5.1 zodanig te faciliteren dat ook de medezeggenschap daar een rol in speelt.

Duidelijk is dat het bestuur verantwoordelijk is voor de inbedding van de cultuur in de onderneming. Toch is de rol van het bestuur in best practice 2.5.3 te eenzijdig. In de formulering kan duidelijker naar voren komen dat het benoemen van de gezamenlijke waarden en het opstellen van een gedragscode gebeurt na overleg met de raad van commissarissen en de medezeggenschap en dat de gedragscode toestemming van de raad van commissarissen behoeft.

v. Beloning

Ten aanzien van het punt beloningen is het lastig om nu al voorstellen te doen over de wijze van betrokkenheid van de medezeggenschap. Er is nieuwe wetgeving in de maak, in aanvulling op de huidige Wet Harrewijn, waarvan nog niet duidelijk is hoe die wetgeving er uit gaat zien. Bij de Internetconsultatie pleitten wij er voor dat het gesprek over de beloning aan de top van de organisatie niet met de bestuurder of in het artikel 24 WOR overleg gevoerd wordt, maar direct met de raad van commissarissen. Met aandacht voor zaken die volgens het huidige voorstel in het vast te stellen beloningsbeleid vastgelegd zullen worden. Elementen van het gesprek tussen medezeggenschap en toezichthouder zijn dan naar ons idee in elk geval de criteria en doelstellingen van het beleid en de verhouding tot de totale beloningsstructuur. En indien ook de beloning van het executive committee tot de bevoegdheden van de raad van commissarissen gaat behoren, wordt ook dat betrokken.

Voorts is de medezeggenschap een bron van informatie bij het beoordelen van het bestuur en het vinden van een antwoord op de vraag of de doelstellingen werkelijk zijn behaald.

De raad van commissarissen zal ook nieuwe prestatieafspraken maken. Wij adviseren om in de Code vast te leggen dat de medezeggenschap van de hoofdlijnen en de belangrijkste afspraken op de hoogte is. Een aantal van de gemaakte prestatieafspraken waar een beloningscomponent aan gekoppeld is kunnen van invloed zijn op de houding van de bestuurder in het overleg met de medezeggenschap en op zijn bereidwilligheid om aan wensen van de medezeggenschap tegemoet te komen. Dat zal bijvoorbeeld het geval zijn als die prestatieafspraken betrekking hebben op het sluiten, verkopen of anderszins vervreemden van een bedrijfs onderdeel.

vi. Aandeelhouders

Het zesde thema heeft betrekking op de aandeelhouders. De belangrijkste zaken voor de medezeggenschap (spreekrecht) zijn bij wet geregeld. Van belang vinden wij wel dat wordt vastgelegd



dat de medezeggenschap onverwijld wordt ingelicht als één of meer aandeelhouders het voornemen heeft de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap. Ook hier kunnen op termijn adviesaanvragen uit voort komen. Vroegtijdige betrokkenheid kan het adviesproces zodra dat aan de orde is snel doen laten verlopen.

Concreet vertaald naar best practices in Thema vii "Relatie met medezeggenschap"

i focus op lange termijn waarde creatie

-Het formuleren van de visie op en de strategie ter realisatie van lange termijn waarde creatie, de jaarlijkse evaluatie en eventueel herzien daarvan, is een vast punt op de agenda van het driehoeksoverleg van artikel 24 WOR.

-Het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan stellen hun eigen visie op over hun rol en taakopvatting ten aanzien van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen en bespreken dit op het driehoeksoverleg van artikel 24 WOR.

ii verstevigen risicomanagement

-Informatie over de risicobeheersing ten aanzien van het risico assessment en de verantwoording, zoals het werkplan en de rapportage van de interne auditfunctie en het verslag van de auditcommissie aan de raad van commissarissen, is een vast onderdeel op de agenda van het driehoeksoverleg van artikel 24 WOR.

-De externe accountant wordt gevraagd in dit overleg verslag te doen van zijn bevindingen, waarbij (ook) de medezeggenschap een exemplaar van de managementletter ontvangt.

-De medezeggenschap ontvangt informatie over alternatieve maatregelen bij ontbreken van een interne auditfunctie,

-Apart wordt geregeld dat de auditcommissie, voordat verslag wordt uitgebracht aan de raad van commissarissen, zich ook laat informeren door de medezeggenschap, dan wel deze raadpleegt.

iii effectief bestuur en toezicht

-Wanneer een executive committee wordt ingesteld met verdergaande bevoegdheden zal vóór instelling aan het medezeggenschapsorgaan advies worden gevraagd volgens artikel 25 WOR.

-In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop het medezeggenschapsorgaan is betrokken.

-In de scenario's die klaarliggen voor de opvolging van bestuurders en commissarissen wordt de rol van de medezeggenschap opgenomen met verwijzing naar artikel 30 WOR en (waar dat van toepassing is) de structuurregeling, en – in dat laatste geval - de procedure die gevolgd wordt bij het toepassen van het versterkt voordrachtsrecht van de medezeggenschap.

-Deze scenario's worden vooraf met de medezeggenschap besproken.

-Voor ondernemingen waarop de structuurregeling niet van toepassing is wordt een profiel voor de raad van commissarissen opgesteld en vóór vaststelling met het medezeggenschapsorgaan besproken; ook wijzigingen in een reeds vastgesteld profiel worden vóór vaststelling met het medezeggenschapsorgaan besproken.

-Met het medezeggenschapsorgaan wordt overlegd wanneer sprake is van de voordracht voor de benoeming van een commissaris; daarbij worden afspraken gemaakt over de te volgen procedure.



-Bij het evalueren van het eigen functioneren door bestuur en commissarissen is tevens onderdeel hun relatie met de medezeggenschap.

-De raad van commissarissen zoekt actief informatie bij de medezeggenschap.

-Het verslag van de raad van commissarissen (over zijn samenstelling en zijn functioneren en het functioneren van het bestuur), is een vast agendapunt op het driehoeksoverleg van artikel 24 WOR.

-Het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan stellen hun eigen visie op over hun rol en taakopvatting ten aanzien van goed bestuur en toezicht en bespreken dit binnen het driehoeksoverleg van artikel 24 WOR.

-Onderdeel van het introductieprogramma commissarissen is informatie over de rol van de medezeggenschap als belangrijke stakeholder en binnen het geheel van checks and balances in de onderneming.

-In overnamesituaties wordt de medezeggenschap vroegtijdig ingelicht en de speciale commissie voert regelmatig met de medezeggenschap voortgangsoverleg, met in achtname van artikel 25 WOR.

iv cultuur

-Het benoemen van de gezamenlijke waarden en het opstellen van een gedragscode gebeurt in het driehoeksoverleg van artikel 24 WOR.

-De gedragscode wordt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.

-Gedrag en cultuur in de onderneming en de juiste toon aan de top, zijn een vast punt op de agenda van het driehoeksoverleg van artikel 24 WOR.

v beloningen

-Tussen het medezeggenschapsorgaan en de raad van commissarissen vindt jaarlijks overleg plaats over de criteria en doelstellingen van de beloning van het bestuur en de raad van commissarissen en de verhouding tot de totale beloningsstructuur.

-Indien de beloning van het executive committee tot de bevoegdheden van de raad van commissarissen gaat behoren wordt deze in het voornoemde overleg betrokken.

vi relatie met aandeelhouders

-De medezeggenschap wordt door het bestuur onverwijld ingelicht wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen heeft de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, met het oog op het adviesrecht volgens artikel 25 WOR.
