



**Postadres** Postbus 8456, 1005 AL Amsterdam

**Bezoekadres**  
Houttuinlaan 3  
3447 GM Woerden

Aan: De Monitoring commissie Corporate Governance Code

[Secretariaat@mccg.nl](mailto:Secretariaat@mccg.nl)

**Postadres**  
Postbus 8456  
1005 AL Amsterdam

T 088 368 0 368  
I fnv.nl

Datum

6 april 2016

Ons kenmerk

061/CP/KB/hc

Onderwerp

herzieningsvoorstellen

Uw kenmerk

Telefoonnr.

020 58 16 496

E-mail

klara.boonstra@fnv.nl

Geachte leden van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code,

Als schragende partijen van de Commissie hebben de FNV en CNV veel waardering voor uw werk en vooral de wijze waarop de commissie ons betreft bij uw werkzaamheden. Dat is bijzonder omdat die werkzaamheden plaatsvinden op een voor ons spannend veld: het besluitvormingsproces in de Nederlandse bestuurskamers in ondernemingen. Werknemersbelangen moeten in dat proces sterker worden verankerd. Wij maken daarom graag gebruik van uw uitnodiging om te reageren op de herzieningsvoorstellen van de Corporate Governance Code.

### **De stand van zaken in het bedrijfsleven**

Hoe staat 'Corporate Nederland' er voor in 2016? Bij de herziening van de Code door de commissie Frijs in 2008 stelde de vakbonden: "Tegen de verschijnselen op de 'market for corporate control' wordt in 2008 anders aangekeken dan in 2003. Van de toen veronderstelde heilzame werking van de markt zijn nog slechts weinigen onomwonden overtuigd; de schaduwzijden van activistisch aandeelhouderschap zijn duidelijk geworden; korte termijnrendement krijgt voorrang boven het waarde-scheppend vermogen van de onderneming op de lange termijn. Continuïteit en het belang van goede arbeidsverhoudingen daarvoor zijn in de ogen van de aandeelhouders die voor korte termijn winst gaan geen assets. Integendeel, zij creëren of gaan mee in 'events' met de opzet door reuring die de koersen op te drijven en te cashen, zonder het nemen van enige verantwoordelijkheid voor de toekomst van de vennootschap en haar onderneming. De code moet deze werkelijkheid onderkennen en waar mogelijk pareren. Het lange termijn samenwerkingsverband dat de vennootschap vormt, verdient een betere borging in wetgeving en Code."

Vlak voor de crisis stelden wij ons te weer tegen het oprukkende Angelsaksische shareholdersmodel en bepleitten een focus op het stakeholdersmodel. In de crisis heeft de wal het schip enigszins doen keren, maar de vraag of door het bedrijfsleven werkelijk een andere koers is ingezet is gerechtvaardigd. De Monitoring commissie CGC noemt zelf boekhoudfraudes, corruptie en kartelvorming, gedragingen die slechts gedijen in een klimaat waar goed onafhankelijk toezicht op het bestuur afwezig is en onvoldoende rekening wordt gehouden met de belangen van de stakeholders zoals de werknemers wiens banen op het spel komen te staan. De vakbonden bepleiten dan ook een werkelijke terugkerende focus op het Rijnlandse model, waarin de drie belangrijke organen van de onderneming bestuur, toezicht en medezeggenschap elkaar versterken en vasthouden. Te vaak blijkt dat het bestuur van de onderneming is losgeraakt van de belangen van de werkenden in de onderneming en dat het toezicht daartegen onvoldoende weerwoord heeft.

### **Lange termijn waardecreatie**

Het verheugt de vakbonden dat commissie de lange termijn waardecreatie een zo prominente plek geeft en tevens dat daarbij de eisen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als belangrijk aspect van de strategie van de onderneming worden onderkend. In de visie op MVO en de strategie die daar als het goed is uit voortvloeit worden de belangen van de verschillende stakeholders (werknemers, klanten en mens & milieu op de productieplekken) verankerd. Dat is uiteraard niet slechts een Nederlandse aangelegenheid. De commissie noemt de EU richtlijn inzake bekendmaking van niet-financiële informatie en diversiteit. In het voorstel ontbreekt echter een verwijzing naar de overige internationale richtlijnen voor MVO. Met name de OESO richtlijnen voor multinationale ondernemingen zijn van belang: de Nederlandse overheid baseert haar verwachtingen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen op deze richtlijnen en in divers overheidsbeleid is dat expliciet neergelegd. Speciale aandacht moet worden gegeven aan de belastingmoraal van de onderneming ten aanzien van de samenleving waarvan zij deel uitmaakt.

Sociale- en personeelsaangelegenheden worden in het voorstel (in navolging van eerder genoemde EU-richtlijn) gepresenteerd als onderdeel van MVO en zo onderwerp van de visie op lange termijn waardecreatie, die moet worden vertaald in een strategie waarin het bestuur concreet aangeeft op welke wijze de visie kan worden gerealiseerd. Vanzelfsprekend zullen een zodanige visie en strategie de wettelijke bevoegdheden van de medezeggenschapsorganen raken.

Ten aanzien van de naleving van de code willen de vakbonden weten of bedrijven de people-kant van MVO voldoende verankeren in hun bedrijfsstrategie en vooral ook of zij hierover rapporteren. Over het algemeen lijkt het dat er over de people kant het minst wordt gerapporteerd. Werknemers en hun vertegenwoordigers in medezeggenschapsorgaan en vakbond aanvaarden negatieve ontwikkelingen in de onderneming, tot zelfs ontslag, wanneer hiervoor een redelijk aanwijsbare reden is.

Maar visie en strategie en intensieve samenwerking met de medezeggenschap zijn dan wel onontbeerlijk. Om welke reden is de sanering uitgevoerd? Welk belang werd daarmee gediend? Heeft de bestuurder alle belangen afgewogen? Is hij beloond met een bonus voor zijn bezuiniging op de 'kostenpost' arbeid? Wanneer een onderneming enkel uit is op winstbejag ten koste van de mensen en wanneer de bestuurder ook nog beloond is voor zijn werk, dan ontstaat er onbegrip. Het zou mooi zijn als dit door de aanpassing van de Code beter tot uiting gaat komen. Daarom verdient het aanbeveling deze samenloop in de code te regelen, dit temeer om dat het medezeggenschaporgaan slechts 'de bestuurder in de zin van de WOR', als gesprekspartner heeft, terwijl de codebepalingen zich richten op bestuur, toezicht, en de overige stakeholders.

### **Risicomanagement en due diligence**

In de OESO richtlijnen speelt het begrip due diligence sinds 2011 in verband met de schending van mensenrechten door ondernemingen een grote rol. Due diligence houdt onder meer in dat bedrijven actief op zoek gaan naar misstanden of risico's in het bedrijf zelf en in de productieketen. Daarbij staan niet de risico's voor en rechten van het bedrijf zelf centraal, maar risico's voor de samenleving door de bedrijfsactiviteiten. Dit due diligence concept komt niet terug in de code. De code beperkt zich tot risicobeheersing en controlesystemen met betrekking tot de positie van het bedrijf zelf. Ook zien we niet terug dat de verantwoordelijkheid van een bedrijf reikt tot de productie- en inkoopketen.

### **Effectief bestuur en toezicht**

Vervaging van de grenzen tussen bestuur en toezicht leidt tot voor de overige stakeholders diffuse verdeling van de verantwoordelijkheden en besluitvorming hetgeen regelrecht in strijd is met goede corporate governance. De vakbonden waren om die reden al niet erg gelukkig met de transitie in veel vennootschappen van een two-tier naar een one-tier-board, de ontwikkeling van executive committees versterken die ontwikkeling. Een tweekoppig bestuur bestaande uit de CEO en CFO dat alle verantwoordelijkheden voor verantwoording richting toezichtorganen draagt is eenvoudig niet geloofwaardig. Wanneer andere functionarissen bestuursverantwoordelijkheid dragen moeten zij hierop ook door de toezichtorganen, waaronder de medezeggenschap, kunnen worden aangesproken.

De onafhankelijkheid van de commissarissen vormt de kern van het Nederlandse systeem, daar moet niet (verder) aan worden gemorrelt. Hun beloning moet niet aan koersen van aandelen, op korte of langer termijn, zijn gebonden. Loyaliteit aan de vennootschap waarop zij toezicht houden mag niet afhankelijk zijn van hun beloning.

Effectief toezicht hoeft niet alleen van de RvC te komen. Andere toezichtorganen zoals het medezeggenschaporgaan en de (externe) accountant zouden ook onafhankelijk van het bestuur met elkaar kunnen overleggen. Dat geldt in zijn algemeen, maar in het bijzonder als het de beloning van het bestuur betreft. In de code lijkt het bestuur het monopolie op alle informatie te hebben en als enige verantwoordelijk te zijn voor de doorgifte ervan aan de toezichtsorganen. Het bestuur is als het ware de spin in het web. Het verdient aanbeveling om ook de contacten tussen de overige toezichthouders te regelen.

Wanneer overleg plaatsvindt, bijvoorbeeld tussen voorzitter van de RvC en ondernemingsraad kan daarvan ook verslag worden gemaakt. Deze overlegvormen krijgen daarmee een gelijkwaardige positie ten opzichte van overleg met het bestuur.

### **Cultuur**

Aandacht voor en expliciteren van de bedrijfs- en organisatiecultuur is welkom en interessant. Vooralsnog zijn wij vooral nieuwsgierig naar hoe zich dit zal gaan ontwikkelen. Een goede cultuur moet niet alleen top-down, maar ook bottom-up worden ontwikkeld. Daarom is het goed dat de medezeggenschap wat dit betreft in de code een verantwoordelijke rol draagt. In vorige commentaren hebben de vakbonden zich sterk gemaakt voor de bevordering van diversiteit in de bestuurs- en toezichtorganen. In bestuurskamers lijkt te veel sprake van groepsdenken; volgens de literatuur een psychosociaal fenomeen, waarbij een groep van bekwame personen zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen, dat het de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert. Deze vermindering van kwaliteit ontstaat als groepsleden primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid bij een beslissingsproces in plaats van een kritische overweging van de feiten. Dit is voor ons toch wel heel herkenbaar als de cultuur van het old-boys netwerk. Diversiteit wordt alom erkend als beste remedie tegen vastgeroest denken. Dan gaat het niet alleen om de voor ons zeer belangrijke man/vrouw verhoudingen, maar ook om andere persoonskenmerken als etnische of sociale afkomst. Vennootschappen moeten creatief zijn en creativiteit omarmen. Ook moeten ze zich daarbij afvragen welk talent aanwezig is in de onderneming zelf. Rekruteer uit de medezeggenschap en werkoverleggen kennis en initiatief en durf tegenspraak serieus te nemen! Een monocultuur is op de lange termijn nooit erg vruchtbaar.

### **Beloningen**

Voor wie de vakbonden de laatste jaren heeft gevolgd zal het niet als een verrassing komen dat de volstrekt uit de hand gelopen beloningsverhoudingen in de onderneming ons een doorn in het oog zijn. De commissie introduceert een nieuwe best practice bepaling die ziet op het betrekken van de visie van bestuurders op hun eigen beloning. 'De Commissie is van mening dat bestuurders goed in staat zijn zich een oordeel te vormen over hun eigen beloning.' Dit wordt niet gedeeld door de vakbonden. Weinig vennootschappen maken melding van beloningsverhoudingen en waar ze het wel doen, dan is dat in weinig concrete en specifieke vorm. Hoe moeilijk kan het zijn? We herinneren iedereen graag aan het kader dat wij al naar aanleiding van het rapport van de commissie Frijs ontwikkelden:

#### ***6 punten over de beloning aan de top***

- De werking van de cao en het beloningssysteem (term art. 27 WOR) en de beloningsverhouding geldt voor alle werknemers in een onderneming, ook voor het (top)management dat immers ook uit werknemers bestaat.
- De ondernemingsraad kan vooraf zeggenschap uitoefenen en wordt niet pas na het genomen besluit mbt de beloning van de top geïnformeerd.

- Het beloningssysteem moet transparant en begrijpelijk zijn. Dit geldt ook voor de prestatiecriteria.
- We spreken variabele beloning alleen af bij heldere, relevante en controleerbare criteria en realistische prestatienormen.
- Voor de top geldt dat de prestatiecriteria niet alleen over aandeelhouderswaarde mogen gaan, maar dat ook juist sociaal beleid en MVO, lees lange termijn waarde creatie, bepalend moeten zijn..
- Bij overname van onderneming moeten alle werknemers mee kunnen profiteren van de overwaarde van hun onderneming.

Speciale aandacht is nodig voor de vertrekvergoeding, De commissie geeft in par. 3.2.3. aan dat ingeval de bestuurder in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen en dit kennelijk onredelijk is, deze bestuurder in aanmerking komt voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris. De vakbonden vinden dit een te hoog bedrag. Dat geldt te meer wanneer geen sprake is van kennelijk onredelijkheid. Vertrekvergoedingen dienen analoog aan de transitievergoeding te zijn.

**Eisen aan kwaliteit van de uitleg**

Voorafgaand aan de publicatie van het bestuursverslag of vermelding op de website van de wijze waarop de principes van de code zijn toegepast, zou de informatie aan de medezeggenschap moeten worden voorgelegd. Deze kan vervolgens proactief de wettelijke bevoegdheden uitoefenen waar deze de bepalingen van de code raken. Uiteraard kan de (centrale) ondernemingsraad in voorkomende gevallen ook zijn fiat geven, hetgeen het verslag van het bestuur naar de andere stakeholders kan versterken.

Tot zover de opmerkingen van FNV en CNV naar aanleiding van uw wijzigingsvoorstellen. Uiteraard zijn wij graag bereid ze nader toe te lichten.

Hoogachtend,



Catelene Passchier  
Vicevoorzitter FNV



Maurice Limmen  
Voorzitter CNV

