

Monitoring Commissie Corporate Governance Code
Postbus 20401
2500 EK DEN HAAG

Landgoed de Horst
De Horst 1
gebouw 7 Vossesteijn
3971 KR DRIEBERGEN

Postbus 88
3970 AB DRIEBERGEN

T: 0343 - 556 770
I: www.ncd.nl
E: ncd@ncd.nl

K.v.K.: 40532104
ABN Amro: NL65ABNA0544013220
BTW nr: NL002561761B01

datum : 28 september 2016
onderwerp : Reactie NCD op herzieningsvoorstel Corporate Governance Code
nummer : 20160928

Geachte heer, mevrouw,

We hebben met veel belangstelling kennis genomen van uw voorstellen om de herziene Corporate Governance Code ook toepasbaar te maken voor (internationale) vennootschappen die een one-tier board benadering hanteren. Wij hebben deze wederom voorgelegd aan onze leden, meer specifiek aan hen die ervaring hebben of momenteel betrokken zijn bij one-tier Boards. De resultante daarvan treft u onderstaand aan.

Ook in dit voorstel herkennen we uw kennelijke worsteling om gelijke tred te houden met alle ontwikkelingen die de (internationale) bestuurlijke wereld kenmerken. Onze eerdere bijdrage, van 5 april 2016, blijft onverkort van kracht. Dat maakt ook dat we nog een keer met kracht pleiten voor een 'Principle-based' aanpak in plaats van een steeds gedetailleerdere regulering, waarvan in de praktijk blijkt dat deze keer op keer tekort schiet.

In het geval van de one-tier Boards doet zich een uitgelezen gelegenheid voor hier mee te experimenteren: niet kiezen voor een 'geïntegreerde' two-tier structuur, maar voor een 'unieke' one-tier structuur.

Bij het onderzoek naar de internationale context van de Universiteit Groningen in 2014 werd al vastgesteld dat de internationale (generieke) verschillen enerzijds klein zijn, maar de culturele verschillen anderzijds groot.

Wil Nederland een aantrekkelijk vestigingsland, maar ook gidsland, zijn op het gebied van een gezonde bedrijfsvoering, waar innovatief en duurzaam ondernemerschap voorop staat, dan zal bij die bedrijfsvoering de nodige flexibiliteit moeten worden geboden op basis van vertrouwen en op basis van gezonde (zakelijke en maatschappelijke) principes.

We kunnen ons als Nederland al heel lang niet meer isoleren van internationale ontwikkelingen. Juist daar liggen immers onze groeimogelijkheden. Om die reden achten wij juist de richtlijnen voor de one-tier Board een uitgelezen gelegenheid om als Nederland te laten zien dat we het internationale zaken doen begrijpen en willen toepassen vanuit toekomstgerichte principes.

De tekst en teneur van uw voorstel lijkt zich sterk te richten op het converteren van de vrijheden (lees mogelijkheden) die een one-tier Board heeft, naar een two-tier structuur. Jammer, want de tweede en volgende decennia vragen, zoals al aangegeven, om meer flexibiliteit en snelheid zonder integriteit, duurzaamheid en lange termijn waardecreatie uit het oog te verliezen.

Dit wordt onder meer bereikt door in het one-tier concept uitsluitend naar de **gezamenlijke** verantwoordelijkheid op board niveau te kijken en niet alle activiteiten uit te splitsen naar individuele leden of commissies. Uiteindelijk legt een one-tier Board **gezamenlijk verantwoordelijkheid** af. Vragen zoals gesteld in hoofdstuk 4. (Verantwoording door niet-uitvoerende bestuurders) spelen in een one-tier Board minder omdat de gezamenlijke verantwoording ook beleefd wordt als een teamopdracht en geen uitgesplitste (individuele) opdracht. Dit kernaspect wordt in de huidige voorstellen afgezwakt ten faveure van het Nederlandse two-tier Governance concept.

NCD ziet in dit voorstel een goede aanzet om te kijken hoe een one-tier structuur past in de Nederlandse Corporate Governance Code. De vertaling van deze intentie in best practices gaat voorbij aan de mogelijkheden van een one-tier Board om juiste competenties, in termen van kwaliteit en kwantiteit, op de juiste plaats te alloceren om strategie, uitvoering, controle en/of bijsturing te definiëren en uit te voeren. Inclusief de vrijheden om gezamenlijk te bepalen hoe verantwoording hierover wordt afgelegd.

Een algemeen erkend voordeel van een one-tier Board is de mogelijkheid om als één team op RvB/MT en toezichthoudend niveau te acteren en daarmee effectiever, efficiënter, flexibeler en sneller in te spelen op een steeds volatielere externe en/of interne omgeving. Uitdaging voor de monitoringscommissie is om deze kenmerken te behouden en een code te definiëren die een basis biedt voor 'good Governance' ongeacht de structuur van de Governance.

Het huidige voorstel leest als een integratie van alle richtlijnen van de respectievelijke two-tier en one-tier (in die volgorde!) Governance processen die meer regels/richtlijnen oplevert voor een huidige one-tier gestructureerde organisatie en minder ingaat op principes die als basis dienen voor one-tier en two-tier.

Voor zowel de bestaande Nederlandse Corporate Governance code en de voorstellen voor de one-tier code blijft de grote uitdaging bestaan om een nieuwe generatie Corporate Governance Code te ontwikkelen die één op één aansluit op de stakeholders vraag naar meer flexibiliteit, evenredige verdeling van rechten en plichten, integriteit en duurzame waardecreatie. Voor de code betekent dat (nog) meer de kern definiëren en minder regels en richtlijnen.

Wij zouden dan ook graag zien dat, mede in ogenschouw nemend die internationale context, specifiek voor one-tier Boards, een aparte Code wordt ontwikkeld waarin de principes van het zakendoen worden gecombineerd met aanbevelingen over de manier van zaken doen zoals we daar in Nederland aan hechten. Dat geldt bijvoorbeeld voor sustainability, Klokkenluidersregeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ongeacht dat wij de hoop hebben dat u ons verzoek zult willen inwilligen brengen we nog een aantal specifieke opmerkingen naar voren in relatie tot de door u aangedragen cq. voorgestelde aanpassingen:

- De vele verwijzingen maken het hanteren van de Code niet makkelijker. Alleen al dat laat ons pleiten voor een volledig uitgewerkte versie voor one-tier Boards. Mede omdat, zoals u weet, de Code ook vaak als richtlijn wordt genomen voor niet-beursgenoteerde bedrijven.
- Veel organisaties die kiezen voor meerdere disciplines, dus meerdere leden in het MT of RvB zouden dus in aantal nog meer non-executives moeten benoemen. Deze best practice haait een stuk noodzakelijke vrijheid van handelen in het benoemen van een Board weg. De UK code vult dit veel helderder en vrijer in door in de main practices van de onderdelen Leadership, Effectiveness, Accountability, Remuneration and Relations with shareholders in de main practices die te benoemen zonder extra regels te definiëren.

- Er is al veel gezegd over het woord 'onafhankelijkheid'. Wat ons betreft is de onafhankelijkheid van een non-executive Director ter beoordeling van hen die de betrokkene benoemen, NIET van een wetgever of richtlijn. Dat een non-executive Director in staat moet zijn boven de dagelijkse gang van zaken uit te stijgen spreekt voor zich.
- Het 'verbod' om als voormalig CEO Chairman te mogen worden moet ook in dat licht worden herbezien. Als de aandeelhouders de betrokkene bij uitstek geschikt achten kan daar onzes inziens geen bezwaar tegen zijn, behalve als wantrouwen voorop staat. Wij gaven u al aan dat geen basis te vinden voor gezond zaken doen.
- De one-tier Board is gezamenlijk verantwoordelijk voor de gang van zaken. Het betrokken team wordt ingezet overeenkomstig de taken en talenten. Dat geldt ook voor de Governance taken. De min of meer fictieve en kunstmatige scheiding (als gevolg van het two-tier denken) past niet bij een one-tier benadering.
- Het ligt dan ook tevens voor de hand dat er een gezamenlijk verslag van de Board verschijnt. Dat de non-executives daarin als addendum hun eigen bevindingen op specifieke onderdelen kunnen opnemen ligt voor de hand.
- Bij de benoeming van nieuwe leden van de Board dienen wat ons betreft alle leden van die Board betrokken te zijn bij de opstelling van het profiel. Het gaat immers om de complementariteit binnen het team. Bij een vermeende meerderheid van non-executives hoeft men ook niet bang te zijn voor overheersende executive invloeden.
- Bij de commissies geldt kennelijk ook de angst voor een te grote invloed van de Executives, ingegeven door een fundamenteel wantrouwen en verondersteld eigenbelang. Waar de Board staat voor het realiseren van het (lange termijn) succes (waardecreatie) van het bedrijf zullen er best verschillen zijn die elk team kenmerken, maar het fundament is duidelijk: gezamenlijk succes. Daar verhoudt zich een krampachtige regelgever niet mee. Waar de meerderheid van elke Board bestaat uit non-executives is het aan die Board om de samenstelling van Commissies af te wegen, mede in het licht van aandeelhoudersinstemming en maatschappelijk relevante factoren.

Wij vertrouwen erop dat u bovenstaande in overweging wilt nemen en tot aanpassing van uw voorstellen wilt overgaan. Wij zijn ons maar al te zeer bewust van de maatschappelijke en politieke sentimenten cq. druk die telkens weer doorklinkt als het om Corporate Governance gaat. Gezond (internationaal) zaken doen gaat echter om meer, waarbij vertrouwen en aanpassingsvermogen cruciale aspecten zijn. Waar de Koopman in ons soms de overhand dreigt te krijgen is het de Dominee die de gezonde principes kan aandragen ter correctie. Maar het moet niet zo zijn dat de Dominee gaat bepalen wat de Koopman moet doen en laten.

U veel succes toewensend bij uw afwegingen,
met vriendelijke groet,
namens de Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren,

Ron Steenkuijl, voorzitter

Gerard van Vliet, directeur