

Datum: 4 april 2016

Aan: de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Betreft: Reactie op uw rapport 'Voorstel Herziening Corporate Governance Code', dd 11 februari 2016

Van: Prof. Dr. AMM Blommaert ism een dertigtal deelnemers van de cursus Governance, Risk en Compliance, zoals door het NBA/CI georganiseerd, dd 24 maart 2016; in de hierna opgenomen reactie wordt gesproken van 'de groep' die daarmee zowel ondergetekende als de betreffende deelnemers omvat

Bijzonderheid: Er bestaat geen bezwaar tegen het opnemen van deze reactie op de website van de Commissie

Inleiding

De groep is over het algemeen goed te spreken over het neergelegde voorstel. Met name de extra aandacht voor risicomangement, voor cultuur en de in de herziening meegewogen internationale context vormen een stevige basis voor de voorgestelde herzieningen. Ook het handhaven van het overkoepelende principe van 'zelfregulering' (zie pag. 3) en de meer toegepaste principes in plaats van zeer gedetailleerde regels ten aanzien van de bij goed ondernemingsbestuur na te streven normen en waarden, vindt de groep een goede zaak. Mede op basis hiervan immers ligt de verantwoordelijkheid voor goed bestuur en de meer concrete invulling daarvan daar waar die moet liggen: bij het bestuur en haar toezichthouders. Een 'afvink'-cultuur kan daarmee zo goed als mogelijk worden voorkomen.

De groep had graag gezien dat gelijktijdig met het voorgelegde voorstel, dat meer is gebaseerd op het zogeheten 2-tier board bestuursmodel, ook nieuwe voorstellen zouden zijn voorgelegd voor het 1-tier board bestuursmodel. Dit laatste model immers komt volgens de eigen waarneming van de commissie steeds vaker voor (zie o.m. pag. 42) en de gerede verwachting is dat deze toename zich doorzet. Waarmee het 1-tier model vervolgens het leidende model is en niet zoals thans min of meer gesuggereerd, een derivaat is van het 2-tier model.

Meer gerichte reactie

1. De groep is van mening dat het begrip 'lange termijn waardecreatie' (zie pag 6 e.v.; en ook met name pag. 11 inzake risicobereidheid) meer operationeel dient te worden ingevuld. Dit begrip blijft thans te vaag, en het risico is dat betrokkenen er ieder een eigen invulling aan gaan geven. Bijvoorbeeld, over een historische termijn bezien van 1 jaar, wanneer is nu concreet sprake van lange-termijn waardecreatie? En wat als die termijn 5 jaar wordt? En hoe is waardecreatie herkenbaar in de lange-termijn toekomstplannen van het bedrijf? Het begrip 'lange termijn waardecreatie' is een kernbegrip in het herzieningsvoorstel en het verdient om die reden nadere uitwerking. Bijvoorbeeld het toetsen van de houdbaarheid van de strategie en het business model op de langere termijn en de implementatie en effectiviteit van interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn onlosmakelijk met de voortgang in de lange termijn waardecreatie verbonden. Nu het concrete referentiepunt (dit kan een cocktail betreffen van meerdere invalshoeken van bedrijfsvoortgang) inzake lange termijn waardecreatie ontbreekt, ontbreekt tegelijkertijd het toetsingskader voor strategie en risicomanagement. De groep ziet dit als een belangrijk tekort in het voorstel voor herziening.
2. De groep vraagt zich af of de samenstelling van de schragende partijen zoals in eerdere instantie bij het voorstel tot herziening van de code betrokken, een goede reflectie is van de belangenpartijen zoals beoogd bij een strategie van lange termijn waardecreatie. Nu zijn aandeelhouders en werknemers vanaf het 1^e uur betrokken, maar bijvoorbeeld consumenten/klanten en maatschappelijke groeperingen kunnen slechts in 2^e instantie aanschuiven.
3. De groep onderschrijft het belang dat wordt gelegd bij een integrale aanpak, zoals zich dat tevens manifesteert in de in control verklaring. Ook de duidelijkere rol die wordt weggelegd voor de Raad van Commissarissen –RvC- (zie pag. 6; pag. 23) wordt ondersteund. De groep vindt het in

dit verband een gemiste kans wanneer behalve door het bestuur, niet ook een in control verklaring wordt afgelegd door de RvC, dan vanzelfsprekend 'toezicht' als leidraad nemend en niet 'bestuur'. De RvC zou aldus formeel moeten verklaren dat zij van mening is dat haar toezicht in de gegeven bedrijfsomstandigheden efficiënt en effectief is geweest. Een dergelijke verklaring appelleert nog indringender aan de nieuwe rol van toezicht in de nieuwe tijd. Het is daarmee ook een vorm van 'ultieme verantwoording' die de RvC aflegt aan het maatschappelijk verkeer en een aantal stakeholders daarvan in het bijzonder.

4. Nieuwe disruptieve ontwikkelingen en singularity omstandigheden worden niet of nauwelijks in de herziening geadresseerd. Hoogstens dan dat minimaal 1 van de toezichthouders over een ICT-achtergrond dient te beschikken (zie pag. 27). Voor de groep heeft dit de schijn opgewekt dat kennis van moderne en dan met name ICT ontwikkelingen in de Commissie ondervertegenwoordigd was. Aangezien deze ontwikkelingen ten zeerste verbonden zijn met het aspect van lange termijn waardecreatie ziet de groep op dit vlak een groot kern-risico bestaan, dat niet of onvolledig is geadresseerd.
5. Het betreft 'evaluatie' (zie m.n. pag. 12). Moderne ICT systemen (met toenemende 'real time' en 'remote' elementen) maken meer en meer vormen van 'continuous auditing' mogelijk. Het onderscheid tussen controle en control vervaagt daarmee meer en meer. De groep betreurt het daarom dat systematische evaluatie van interne risicobeheerings- en controlesystemen nog steeds wordt weggezet als 'ten minste jaarlijks'. Daarin, aldus de groep, zou wel wat meer ambitie tot uitdrukking mogen worden gebracht. Bijvoorbeeld, een disruptieve omgeving vereist welhaast dat snel/direct moet kunnen worden gereageerd. Wanneer het bedrijf dan is ingericht op een soort van 'eenmaal per jaar grootschalige systematische oefening' vormt dat een belangrijk risico op zich. Eenmalige jaarlijkse evaluatie past geheel niet bij lange

termijn waardecreatie en continuïteitsbeoordeling. Ook het auditplan (zie pag. 20) wordt statisch gepositioneerd. In het huidige tijdsbestek zou dit plan veel meer dynamisch moeten worden ingevuld.

6. De groep kan zich goed voorstellen dat de interne auditfunctie (IAF) valt onder de RvC, daarmee onder de auditcommissie. En dus niet, zoals de Commissie hanteert, dat het bestuur de principaal is. De groep geeft in overweging in 'stippelijntje' uit te drukken dat de IAD tevens een lijn(tje) heeft naar de RvC en de daaronder ressorterende auditcommissie. Dit zal een goede governance pro-actief kunnen versterken. Daarnaast geeft de groep aan dat het aanbeveling verdient om de positie van de IAF van een internationaal opererend moederbedrijf – zowel voor de IAF bij de moeder- als bij de dochtermaatschappij – nadere duiding verdient in de nieuwe code. Te meer het stabiele Nederlandse vestigingsklimaat een aanzuigende werking heeft op multinationals, hoort hier naar de mening van de groep een stevige positionering van de IAF bij die recht doet aan de Nederlandse corporate governance beginselen.
7. De commissie maakt in haar voorstellen op verschillende plekken gewag van het belang van cultuur en gedrag (zie bijv. 15). De groep is van mening dat het accent beter kan liggen op gedrag dan op cultuur want het is het gedrag dat uiteindelijk bepalend is voor het ontstaan van ongewenste omstandigheden. Gedrag is een risico-indicator, cultuur is meer een 'leading' risico-indicator. Cultuur is zeer taai, moeilijk te veranderen, voor gedragsverandering geldt dat evenzeer maar het ligt bij gedrag toch ietwat makkelijker, aldus de groep. Bovendien, op internationaal vlak gaat het met name om internationale culturen, die materieel kunnen afwijken t.a.v. bijvoorbeeld aspecten als risico-bereidheid. In de voorgestelde herziening is, zo bestaat het vermoeden, de focus met name te leggen op bedrijfsculturen. En dat loopt geenszins en pers gelijk op met internationale culturen a la bijvoorbeeld Hofstede of Trompenaars.

8. De groep is van mening dat de continuïteitsverklaring (pag.16) vooral zou moeten gaan om de elementen waarop het bestuur deze verklaring baseert en niet om een dergelijke verklaring sec.
9. De groep is van mening dat de in control verklaring in het bestuursverslag ook expliciet integriteit zou moeten adresseren, ook gezien het belang dat de Commissie zelf aan integriteit ophangt.
10. Een verplicht introductieprogramma voor commissarissen (zie pag. 34) wordt als redelijk 'schools' ervaren. Wellicht kan deze op zich zelf gerechtvaardigde eis beter in het selectieproces worden opgenomen en afgedekt. Ook kunnen beginnende commissarissen beter elders de voor hun effectiviteit noodzakelijke competenties opdoen bij de diverse instanties welke dergelijke cursussen aanbieden. Dit borgt de actualisatie beter alsook de nagestreefde diversiteit.
11. Er wordt vrij hoog ingezet op de effectiviteit van een geldelijke beloning (al dan niet indirect via aandelen) wanneer het gaat over het leveren van excellente prestaties inzake bestuur en toezicht (zie pag. 42 e.v.). De groep bestrijdt het directe verband tussen prestatie-motivatie en beloning. Wetenschappelijk gaan beweringen te dien aanzien alle kanten op. Bijv. D. Pink in zijn bestsellerboek Drive (2013) beschrijft dat hier sprake is van een misconceptie. Hij beschrijft in detail de dysfunctionaliteit van geldelijke beloning op gewenst lange termijn gedrag van o.m. bestuurders en managers. De groep beveelt de Commissie aan deze recente en van de 'mainstream' fundamenteel afwijkende visies in haar voorstel mee te nemen. De kernzin die, aldus de groep, in dit verband door de Commissie is geformuleerd, betreft het voorstel dat beloningen moeten aansluiten bij de lange termijn waardestrategie van de vennootschap (pag. 42). Dit onderschrijft de groep volledig. Maar omdat volgens de Commissie zelve het financiële element maar een onderdeel is van de totale lange termijn performance van de vennootschap, zou de discussie dan ook niet in

hoofzaak moeten gaan over geldelijke beloningen (via contanten dan wel indirect via aandelen) maar zou beter het grotere geheel dat daaraan vooraf gaat, moeten worden geadresseerd. Dit grotere geheel is thans nog zoek, vooral ook omdat het begrip 'lange termijn waardecreatie' in de ogen van de groep te weinig is geoperationaliseerd.

12. Tot slot, de groep is van mening dat bij afwijkingen van de code een meer uitdrukkelijker onderscheid zou kunnen worden gemaakt tussen korte termijn afwijkingen en lange termijn afwijkingen. De eerste categorie zal meer berusten op toevallige omstandigheden, waarbij de tweede categorie toch een verbinding zal moeten hebben met de lange termijn waardecreatie van de onderneming. De Commissie maakt bedoeld onderscheid evenzeer, het gaat in dit punt van commentaar meer om de nadrukkelijkheid waarmee het onderscheid wordt neergezet.

Hiermee is het commentaar van de groep sluitend. De groep spreekt de hoop uit dat de Commissie extra steun en inzicht vindt in bedoeld commentaar en dat daarmee haar herzieningsvoorstel een nog betere versie aan het licht moge brengen.

Met de complimenten van de groep, met de meeste hoogachting,

Prof. dr. AMM Tjeu Blommaert
p.a. Alexander Battalaan
6221 CA Maastricht
tel. 0654363153
email: tblommaert@gmail.com