

Hierbij geef ik u mijn reactie op de herziening van de Corporate Governance Code.

Om te beginnen onderschrijf ik het belang van de herziening. Met name aanpassing op de punten risicomanagement en cultuur en de hiermee samenhangende verbeterpunten lijken me erg waardevol.

Dan permitteer ik me een aantal opmerkingen met een meer kritische toon.

Een groot gevaar bij het opstellen en toepassen van codes is de schijn van controle. Het ontkoppelen van beleid en praktijk (policy-practice) en middel en doel (means-end) is een bekend fenomeen dat zowel onopzettelijke als opzettelijk kan gebeuren (zie o.a. Meryer & Rowan 1977, Bromley 2012). De methode om de naleving te bepalen door middel van een enquête lijkt me veel te kwetsbaar voor de positieve bias en zeker geen geschikte methode om de mate van implementatie te peilen. Het doet een beetje denken aan de kalkoen vragen hoe het kerstdiner er uit moet zien.

In eerste instantie kan een governance code veel bijdragen aan het bewustzijn en het op gang brengen van een debat etc. Maar er komt een moment dat het verder aanscherpen van de papieren code niet veel verbetering meer zal brengen en dat deze verbetering zal moeten komen van een juiste implementatie. Ik kan niet beoordelen of dat moment nu is gekomen, maar ben wel van mening dat de aandacht voor het kritisch beoordelen van eventuele inconsistenties tussen papieren en fysieke werkelijkheid op enig moment de overhand moet krijgen. Als de aandacht teveel blijft op de papieren kant, is er het gevaar van 'hitting the target and missing the point'. Dat lijkt me de grote uitdaging voor de komende tijd: hoe voorkomen we dat de code een afvinklijst wordt?

Ook voor de geloofwaardigheid naar stakeholders is het van groot belang dat de implementatie en het daadwerkelijke gedrag van bedrijven gelijke pas houdt met de papieren werkelijkheid.

Ik pleit daarom voor een praktische manier om voldoende zelfkritisch te toetsen of sprake is van voldoende koppeling tussen (a) code en uitvoering en (b) code en resultaat. Het beoordelen van deze zelftoetsing kan m.i. alleen zinvol als ook steekproefsgewijs naar de implementatie en het fysieke resultaat wordt gekeken. Zonder een dergelijke beoordeling blijft het 'goede voornemen'-gehalte te hoog.

Ik realiseer me dat mijn reactie niet zo zeer ziet op de inhoud van de code, als wel op de vraag hoe tot werkelijke implementatie naar de geest van de code kan worden gekomen. Ik hoop hiermee een constructieve bijdrage aan de discussie te hebben geleverd.

Een hartelijke groet,

Martin de Bree

Dr. Ing. Martin de Bree MBA

Institute of Business-Regulation Management

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Room 11-52, Mandeville Building,

Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam, The Netherlands

Telephone: +31 10 408 1923 / +31 06 51612866

E-mail: mbree@rsm.nl

Website: www.rsm.nl/brm

Personal website: www.rsm.nl/people/martin-de-bree/

LinkedIn: www.linkedin.com/in/martindebree