

Opmerkingen bij de voorstellen voor herziening van de Nederlandse corporate governance code van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

Algemeen

De commissie kiest als uitgangspunt dat een onderneming waarde dient te creëren op de lange termijn. Daarmee wordt de onderneming zelf gezien als een zelfstandige actor met bestaansrecht op de lange termijn en met een eigen verantwoordelijkheid. Waarde wordt daarbij breder gedefinieerd dan aandeelhouderswaarde, het bestuur dient duurzaam te handelen en daarbij oog te hebben voor alle stakeholders die bij de onderneming zijn betrokken. Dit uitgangspunt wordt door ons ten volle onderschreven.

De essentie is dat de code invloed heeft op het gedrag van bestuurders en toezichthouders en dat misstanden worden voorkomen. De voorstellen van de commissie zijn daarop gericht. Ze sluiten aan bij de huidige praktijk en voegen doordachte nieuwe elementen toe. Op enkele punten maken wij graag een opmerking of doen wij een nadere suggestie.

Executive Committee

De commissie doet de suggestie dat ondernemingen die werken met een Executive Committee (Excom), verantwoording gaan afleggen over de wijze waarop de samenstelling en benoeming van de leden van de Excom gaat plaatsvinden. Verder dienen de contacten met de RvC te worden gereguleerd en wordt het als gewenst gezien dat er gerapporteerd wordt over het functioneren van de Excom. De rol van de RvC bij de beloning van de leden van de Excom laat de commissie in het midden, de RvC kan hierbij betrokken zijn maar het hoeft niet.

Het gevolg van deze bepalingen kan zijn dat een de Excom zich zal gaan ontwikkelen tot een formele bestuurslaag in de organisatie, als ware het een zeer grote Raad van Bestuur. Wij vinden dat niet gewenst. De Excom is een klankbordgroep voor de RvB en zou geen besluitvormend orgaan moeten zijn. Dit houdt de verantwoordelijkheid van het bestuur duidelijk en bevordert ook een heldere verantwoording.

Zelfevaluatie

De commissie beveelt aan dat, naast de RvC, ook het bestuur van de onderneming eenmaal per jaar zijn eigen functioneren, zowel collectief als individueel, evalueert. Deze bepaling juichen wij zeer toe. In de externe verantwoording missen wij echter dit element. Er is aandacht voor de zelfevaluatie van de RvC en voor de beoordeling van de RvC van het bestuur, beide in het verslag van de RvC zelf.

Wij adviseren de bepaling op te nemen dat ook het bestuur vermeldt, in de eigen paragrafen van het jaarverslag, op welke wijze dit proces is uitgevoerd en hieraan, naar eigen inzicht, toevoegt welke onderwerpen besproken zijn en of dat heeft geresulteerd in eventuele besluitvorming.

Het thema Cultuur

Wij juichen de expliciete aandacht voor de cultuur van de onderneming zeer toe. Wel hebben wij enkele bedenkingen bij hoe deze aandacht zich heeft vertaald in de voorgestelde bepalingen. De commissie zelf geeft aan dat het sturen of beïnvloeden van de cultuur en het gedrag van mensen die aan de onderneming zijn verbonden 'niet eenvoudig' is. De commissie heeft op dit punt zeker gelijk. Een groot aantal ondernemingen heeft in de afgelopen jaren aandacht besteed aan cultuurverandering en veel geld geïnvesteerd in veranderprogramma's. De resultaten daarvan zijn uiterst mager. Na decennia van oprechte pogingen is consensus aan het ontstaan dat cultuurverander-programma's niet succesvol zijn.

Cultuur blijft echter een belangrijk punt van aandacht. Hierbij moet worden geconstateerd dat cultuur niet anders is dan een benaming van patronen van gedrag van mensen binnen de organisatie. Ook termen als 'verantwoord' en 'integer' zijn niet meer dan beschrijvingen van gedrag, waartoe ook het *niet* nemen van bepaalde besluiten en het nalaten van bepaalde handelingen kunnen worden gerekend. Deze gedragspatronen kunnen het creëren van duurzame waarde in de weg staan of juist bevorderen.

Dat gedrags- of cultuurverandering wel degelijk mogelijk is, wordt aangetoond door ondernemingen die een traumatische episode doormaken, nieuw topmanagement krijgen en zich vervolgens herstellen. In dergelijke situaties is er beslist sprake van nieuwe gedragspatronen die vorm hebben gekregen rond nieuwe waarden. Essentieel bij dergelijke processen is de ingrijpende en consistente wijziging die op bestuurlijk niveau heeft plaatsgevonden.

De rol van het bestuur bij de gewenste gedragsbeïnvloeding is cruciaal. Betekenisvol voorbeeldgedrag, het effectief bevorderen van gewenst gedrag en het adequaat aanpakken van mogelijke misstanden, zijn bepalend voor het effect. Het betreft een zeer omvangrijke set van maatregelen en uitingen die door hun interne consistentie overtuigend en invloedrijk zijn. Het is beslist niet doenlijk om alle gedragingen van het bestuur die daarbij behoren te beschrijven. Ook is een objectieve vaststelling van de consistentie niet te realiseren. Dit maakt een zinvolle verantwoording op gedragsniveau (wat heeft het bestuur wel en niet gedaan) onmogelijk. De enige werkelijk doeltreffende mogelijkheid, is te kijken naar de uiteindelijke effecten.

Wij bevelen aan te kiezen voor één van twee opties.

De eerste optie is de onderneming niet op te zadelen met het verrichten van geselecteerde maatregelen, zoals het formuleren én uitdragen van waarden ('business principles'). Het effect van dergelijke maatregelen is op zijn best onbewezen en kan, op zijn slechtst, de geloofwaardigheid van het bestuur ondermijnen. Dergelijke maatregelen leiden tot extra werk en verantwoording en zullen ondernemingen wellicht aan kunnen zetten tot kostbare maar ineffectieve veranderprogramma's. Ondernemingsbesturen die overtuigd zijn van bepaalde waarden zorgen zelf voor consistentie in alle aspecten van hun voorbeeldgedrag, onafhankelijk van de code. In het kader van deze optie bevelen wij aan in de code slechts op te nemen dat de onderneming een paragraaf wijdt aan de organisatiecultuur, zonder deze inhoudelijk voor te structureren.

De tweede optie is onafhankelijk extern onderzoek te laten doen naar de cultuur binnen de onderneming. Veel ondernemingen laten periodiek opinieonderzoek onder hun medewerkers doen. Ook vindt regelmatig extern imago-onderzoek plaats. Dergelijk onderzoek is te gebruiken voor het vaststellen van de gewenste ontwikkeling van het gedrag binnen de organisatie. Dit onderzoek kan zo vorm worden gegeven dat hiermee zichtbaar kan worden gemaakt in hoeverre de onderneming invulling geeft aan de realisatie van zelf gekozen waarden. Die onderzoeksresultaten kunnen hun plek vinden in de externe verslaglegging. Het is vervolgens aan het bestuur zelf om daaraan toe te voegen welke maatregelen getroffen zijn en welke activiteiten uitgevoerd zijn, die hebben geleid tot het gerapporteerde resultaat. Een dergelijke meting dient natuurlijk wel onafhankelijk, professioneel en objectief te worden uitgevoerd. Bureaus die dat zouden mogen uitvoeren dienen daartoe deugdelijk gecertificeerd te zijn.

Beloning bestuurders

Wij vinden het jammer dat de commissie er niet voor gekozen heeft om een relatie te leggen tussen de beloning van de bestuurders en de beloningsstructuur van de overige medewerkers in dienst van de vennootschap. Bij het bepalen van de best practice wordt aangesloten bij de huidige praktijk, waarin bestuurders zichzelf vergelijken met andere bestuurders en niet met het salarisbouwwerk van hun eigen onderneming.

Ten aanzien van de externe verantwoording van de beloning van het bestuur, is ons niet geheel helder wat de commissie voorstelt. In de diverse commentaren wordt benadrukt dat de bestuursvoorzitter zelf verantwoording zou dienen af te leggen over de hoogte van het eigen beloningspakket ('voorkomen van de slachtofferrol'). De verantwoordelijk voor het remuneratiebeleid en het vaststellen van de pakketten van de bestuurders, blijft echter de verantwoordelijkheid van de RvC. Naar ons oordeel is het niet wezenlijk of de bestuursvoorzitter of de president-commissaris verantwoording aflegt over de eigen beloning en die van collega-bestuurders. In de beleving van de buitenwacht zal het om dezelfde partij gaan.

Bij de externe verantwoording van de beloning van het bestuur, krijgt het uitgangspunt van 'pas aan of leg uit' een veel grotere betekenis wanneer een duidelijke en objectieve benchmark bestaat. Wij bevelen aan een eenvoudige maar wel realistische benchmark vast te stellen voor voorzitters en leden van raden van bestuur van in Nederland genoteerde vennootschappen. Deze dient aan te sluiten bij de huidige praktijk en jaarlijks aangepast te worden.

In deze benchmark kunnen een gering aantal criteria een plek krijgen, zoals de omvang van de onderneming en de relatie tot het eigen beloningsbouwwerk. Bestuurdersbeloningen die afwijken van deze Nederlandse benchmark zouden moeten worden toegelicht door zowel het bestuur als de commissarissen. Door deze aanpak zou direct duidelijk worden welke ondernemingen wezenlijk afwijken en hoe zich dit verhoudt tot de prestaties van de onderneming als het gaat om de creatie van duurzame waarde.

Jonathan Warner
Arjan Eleveld
Managing partner
2 april 2016