

Monitoring Commissie Corporate Governance Code
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Son en Breugel, 29 maart 2016

Geachte leden van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code,

Met veel genoegen en waardering heb ik de afgelopen dagen uw "Voorstellen herziening Corporate Governance Code" gelezen. Met u onderschrijf ik het belang van een relevante en actuele code, en naar mijn mening slaagt u prima in uw opzet de code te actualiseren en mee te laten ademen met de tijdgeest.

Vanuit mijn eigen ervaring in de vermogensbeheer-industrie, als oud-lid van uw commissie en zeker ook als oud-voorzitter van Eumedion onderken ik het belang van een adequate inrichting en toepassing van 'goed ondernemingsbestuur'. Conform uw uitnodiging reageer ik graag op een paar punten uit uw voorstellen die wellicht nog verder aangescherpt dan wel van een nadere context voorzien kunnen worden; ik volg hierbij de opzet van uw voorstellen

- Uw insteek om meer nadruk te leggen op lange termijn waarde creatie spreekt me zeer aan. Een aanvullend aandachtspunt in deze betreffen voor mij de huidige accountants-inzichten om alle onderdelen van de ondernemings-balans op 'marktwaarde' te waarderen. Ik ben een groot voorstander van consistentie bij waarderingen, en stel objectiviteit en transparantie hierbij zeer op prijs. Ik heb echter in toenemende mate de indruk dat in hun streven naar een 'marked-to-market valuation' ondernemingen en beleggers de korte termijn (met dagelijkse fluctuaties) veel meer aandacht zijn gaan geven, en hier ook nadrukkelijk op zijn gaan sturen. Het verdient wat mij betreft aandacht dit 'ongewenste neven-effect' mee te nemen bij het evalueren van waarderingsgrondslagen en hun invloed op de bedrijfsvoering.
- Uw voorstel om voor de onderneming relevante aspecten integraal te betrekken in zowel de bedrijfsvoering als de rapportage hieromtrent ondersteun ik van harte. Vanuit het perspectief van lange termijn waarde creatie laten diverse 'tried and tested' belegging strategieën en research-papers de meerwaarde van deze insteek zien.

- U schetst nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht, en constateert dat “..... van commissarissen wordt verlangd dat zij steeds dichterbij het bestuur zitten”. Alhoewel ik deze ontwikkeling herken, maakt zij mij ook enigszins bezorgd. Naar mijn mening en ervaring is het (uitvoerende) bestuur van een onderneming gebaat bij voldoende ‘ruimte’ om zijn eigen afwegingen te kunnen maken en te kunnen ondernemen, ofwel op lange termijn waarde te kunnen creëren. ‘Checks & balances’, onder andere middels een competente Raad van Commissarissen zijn hierbij zeker noodzakelijk, maar de geschetste ‘toenadering’ kan mogelijk teveel een beperking opleveren, en zo het uitvoerend bestuur hinderen in het realiseren van zijn doelstellingen. Een benadering waarbij in plaats van ‘dichterbij’ een hogere effectiviteit wordt nagestreefd is hier wellicht te prefereren; ik denk hierbij aan betere informatie, snellere betrokkenheid, een bredere selectie van gesprekspartners of het bezoeken van andere vestigingen dan ‘slechts’ het hoofdkantoor.
- De aandacht die u geeft aan voldoende diversiteit binnen het bestuur is naar mijn mening zeer op zijn plaats. De hier gehanteerde insteek vindt ik echter onnodig ‘smal’; u beperkt zich hier tot de samenstelling van het bestuur. In deze paragraaf zou bijvoorbeeld meer aandacht voor de cultuur van de onderneming, het hanteren van verschillende perspectieven, het aanwezig zijn en gebruiken van verschillende competenties binnen het bestuur en het beoordelen van voorstellen vanuit verschillende risico-toleranties wellicht passend en nuttig zijn.
- Het beperken van de termijn van leden van de Raad van Commissarissen tot maximaal 2 keer 4 jaar kan denk ik gemakkelijk op gespannen voet met een effectief toezicht in een complexe onderneming komen te staan. Mijn suggestie in deze is om bij een eventuele 2^e herbenoeming de onderneming uitgebreider te laten toelichten hoe en waarom de expertise van de desbetreffende commissaris opnieuw voor 4 jaar gewenst is (positieve benadering), in plaats van maximaal 8 jaar als nieuwe norm te hanteren, met de mogelijkheid hiervan af te wijken (negatieve benadering).
- Uw aandacht en insteek (ruimte laten voor het bestuur) voor de cultuur van de onderneming onderschrijf ik van ganser harte! Ik vraag me echter wel af of u in een principe kunt bepalen dat de cultuur gericht zal zijn op lange termijn waarde creatie van de vennootschap. Ik kan me goed voorstellen dat de ondernemingscultuur meer dimensies heeft, en een bredere doel kan dienen dat ook over een langere termijn kan fluctueren.

- In het hoofdstuk over cultuur kan er wellicht –naast de paragraaf over ‘signalen en vermoedens van misstanden’ meer aandacht komen voor het hanteren van positieve prikkels. Het stimuleren van goed gedrag, het belonen (anders dan alleen in financiële zin) van successen, het in positieve zin leren van fouten en mislukkingen zijn in mijn ervaring krachtige elementen in een open en ondernemende cultuur. Daarnaast geeft dit ruimte aan het realiseren van ‘upside’, naast de vandaag de dag gebruikelijke aandacht voor het beperken van ‘downside’ in de bedrijfsvoering.

In de verwachting dat u met de talrijke suggesties van stakeholders en geïnteresseerden een afgewogen, effectieve en gedragen definitieve code zult opstellen teken ik,

Met vriendelijke groet,



Drs. R.M.S.M. Munsters MiF