

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 : 5 april 2016
onderwerp : Reactie NCD op herzieningsvoorstel Corporate Governance Code
nummer : 20160405

Geachte heer, mevrouw,

We hebben met belangstelling kennisgenomen van de voorgestelde herziening van de Corporate Governance Code en stellen het op prijs om als vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) een reactie daarop te mogen geven. Als NCD zijn we bij uitstek de organisatie die de ervaring, kennis en kunde in huis heeft om de aangereikte herziening te toetsen aan de praktijk en de uitdagingen van vandaag, maar ook van morgen en overmorgen.

Onderstaand 'commentaar' is tot stand gekomen door intensief overleg met onze leden, inclusief nader onderzoek naar een aantal aspecten van de Code onder de leden. We zijn ons daarbij zeer wel bewust geweest van onze eigen kwetsbaarheid als toezichhouders en bestuurders. Wij voelen ons, en zijn immers zelf, verantwoordelijk voor goed en integer bestuur in onze organisaties.

Wij zijn ons ook bewust van het feit dat de Code specifiek voor beursgenoteerde bedrijven is opgesteld. Echter, in de praktijk is de Code een voorbeeldrol gaan vervullen voor een groot aantal andere bedrijven en organisaties, zoals onderwijs, cultuur, zorg, maar ook voor familiebedrijven en MKB. Dat is op zich een gunstige ontwikkeling, maar noopt wel tot voorzichtigheid. Zelfs voor de beursgenoteerde bedrijven kan en mag de Code geen 'one-size-fits-all' aanpak zijn. Dat gevaar ontstaat wel als 'pas-toe-of-leg-uit' niet meer aan de orde is, doordat nadrukkelijk verantwoording moet worden afgelegd als 'leg-uit' langer dan een jaar duurt.

We willen er in dat kader voor pleiten dat de Code een 'Code' blijft. Een kader waar elk goed bestuurd bedrijf een voorbeeld aan kan nemen. Een aantal onderdelen van de voorgestelde herziening geeft naar onze mening aan dat strategische, tactische en operationele aspecten door elkaar heen lopen. Belangrijke bestuurlijke overwegingen (lange termijn waardecreatie) gaan hand in hand met ongetwijfeld juridisch ingegeven operationele details (de grote nadruk op risicomanagement). De Code lijkt zich daarmee te ontwikkelen tot een Amerikaans georiënteerde set van regels die moeten voorkomen dat bestuurders aansprakelijk worden gesteld voor het gevoerde bestuur. Begrijpelijk in het licht van een aantal incidenten en de maatschappelijke verontwaardiging, maar het schiet daarmee veel te ver door als het om bestuurlijke verantwoordelijkheid gaat. Een dergelijke aanpak leidt tot een 'vink'-cultuur, waarbij het aflopen en voldoen aan het lijstje de indruk moet geven dat een bedrijf goed wordt geleid. Een schijnzekerheid. Juist de incidenten hebben aangetoond dat in alle gevallen die lijstjes waardeloos bleken en die incidenten niet hadden kunnen voorkomen, hoe uitgebreid je die lijstjes ook maakt.

Bij goed bestuur gaat het wat ons betreft over de basisregels, het DNA, van een bedrijf. Daarin komen maatschappelijke relevantie, maar ook de waarden en normen die worden voorgestaan bij uitstek tot uiting. De Code zou met name daar ondersteunend aan moeten zijn. Waarbij de nadere invulling maatwerk is. Per sector, per organisatie naar aard of grootte.

Is het niet met name daar dat een bedrijf zich kan onderscheiden naar alle betrokken stakeholders? Juist daarin vindt het zijn bestaansrecht. Een unieke gelegenheid om via de bedrijfscode in alle transparantie te laten zien waar het bedrijf voor staat en hoe men daarover verantwoording wenst af te leggen en legt. Met als kern gelijkgerichtheid (waar gaan we naar toe en waarom), naast gelijkgestemdheid (waarden en normen), gelijkwaardigheid (samen succes, wederzijds respect naar elkaar en voor elkaars bijdrage) en gedrag (wat hebben we ermee gedaan en hoe gaan we elkaar erop aanspreken).

De Code is vanuit de oorsprong ervan grotendeels achterhaald door de maatschappelijke ontwikkelingen. De grotere informatievrijheid en transparantie leiden er meer en meer toe dat geen enkel bedrijf het zich kan veroorloven maatschappelijk relevante gedragsregels aan zijn laars te lappen. Terecht wordt geconstateerd dat het afbreukrisico voor bestuurders alleen al daarom enorm is toegenomen. Als resultante van die maatschappelijke ontwikkelingen. Elk goed bestuurd bedrijf zal daarop moeten inspelen.

Dat een aantal incidenten bepalend is voor de vraag naar nog meer 'regels' is ook begrijpelijk, maar beslist niet wenselijk. Het zijn immers incidenten, die bovendien niet te voorkomen zijn door meer regels. Door een herziening op te hangen aan 'incidenten' en de daaraan gekoppelde maatschappelijke en politieke druk betekent dat alle andere bedrijven ervoor worden gewantrouwd en dat kan niet de bedoeling zijn. Besturen moet plaats vinden op basis van vertrouwen, niet op basis van wantrouwen. Net zo goed als toezichthouders en bestuurders *samen* verantwoordelijk zijn voor het succes van een bedrijf. Bij voorkeur op basis van een door alle stakeholders onderschreven visie en strategie. Daar zijn geen tegenstellingen aan de orde.

Ook andere ontwikkelingen, zoals de internationalisering en de verschillende organisatievormen die zich aftekenen, zorgen ervoor dat maatwerk relevanter is dan 'one-size-fits-all'. Relevante voorbeelden als Uber en Airbnb geven aan dat (verdere) regulering niet altijd het juiste antwoord is. Integendeel. Ook dat pleit voor een basis 'Code' met een uitnodiging tot een onderscheidende uitwerking per bedrijf.

De ontwikkelingen van de laatste jaren nopen wat ons betreft niet alleen tot een andere opvatting over besturen, maar ook tot een andere opvatting over toezicht. De term 'toezicht' is van oorsprong vooral passief (uitnodigend tot defensief gedrag) en achteraf, terwijl we in de praktijk de onvermijdelijke noodzaak ervaren van actief en toekomstgericht (proactief). Het zijn immers de commissarissen die bij uitstek de afstand hebben ten opzichte van de dagelijkse operatie om te kunnen bijdragen aan morgen en overmorgen.

Als NCD pleiten we er daarom voor om uit te gaan van 'MEERwaarde in toeZICHT', ofwel meerzicht. Verandering van benaming maakt eens te meer duidelijk dat nog meer professionalisering aan de orde is dan dat al het geval was.

Een meerzichthouder onderscheidt zich door het hebben van het OVERzicht over alle voor het bedrijf relevante ontwikkelingen (veranderingsnoodzaak in het licht van morgen en overmorgen), het hebben van INzicht in de processen, maar ook nadrukkelijk de cultuur van het bedrijf (veranderingsbereidheid en veranderingsvermogen), om in staat te zijn het UITzicht van het bedrijf (strategische keuzen) voor morgen en overmorgen mede te helpen ontwikkelen. Geen lineaire, statische ontwikkeling, maar een dynamische en parallelle. Waarbij een voortdurend brede oriëntatie binnen en buiten het bedrijf aan de orde is, waar het contact met de relevante stakeholders van eminent belang is.

Ook wij geloven dus in waardecreatie op lange termijn, maar dan vooral MEERwaarde. Dat dat aanmerkelijk meer tijdsbesteding en inspanning gaat kosten van een meerzichthouder spreekt voor zich. Wat ook past bij het besef dat bestuurders en meerzichthouders samen verantwoordelijk zijn voor de vitaliteit c.q. veerkracht van het betrokken bedrijf, in alle opzichten.

Waarbij we niet moeten vergeten dat er sprake is, en blijft, van 'ondernemen'. Waarbij kansen pakken, zeker in deze tijd, net zo, zo niet belangrijker is dan risico's vermijden. Alhoewel we alle begrip hebben voor de tendens tot risicomijdend gedrag, willen we er juist nu voor pleiten dat ondernemend bestuur meerwaarde creëert, (nieuwe) banen schept en een betekenisvolle toekomst inhoud geeft. Ook om die reden is een teveel aan 'vink'-regels eerder verlamrend dan stimulerend.

Graag gaan we in op een aantal voorgestelde herzieningen. Waarbij we, mede in het licht van het voorgaande, opmerken dat meer regels geen garantie vormen voor beter bestuur. De afweging of 'meer' ook leidt tot 'beter' is ook hier van toepassing. Liever zagen we een fundamentele herijking van de Code (principle-based) conform de boven aangereikte kaders.

Desondanks onze specifieke opmerkingen:

- **Langetermijn waardecreatie:**

Het introduceren van deze term doet te kort aan de vele bedrijven die wel degelijk een langetermijnvisie hanteren en daarmee waarde creëren. Het doet nu voorkomen alsof alle bedrijven de weg hebben gevolgd van de bedrijven die betrokken waren bij incidenten. Integendeel. Zoals we al hebben aangegeven zijn we een warm voorstander van MEERwaardecreatie. Waarbij 'waarde' wat ons betreft bepaald niet beperkt blijft tot een financieel gewin. Die waarde zit ook in het bijdragen aan maatschappelijk relevante doelen, behoud en uitbreiding van werkgelegenheid, persoonlijke ontwikkeling, klanttevredenheid of een bijdrage aan het geluksgevoel van medewerkers. Het ligt in de taak van meerzichthouders om, samen met de bestuurders, proactief te kijken naar toekomstige businessmodellen en mogelijke aanpassingen die daaruit voortvloeien.

- **Risicomanagement:**

We gaven al aan dat de toenemende mate van details als het om risicomanagement gaat het reële gevaar oplevert van een schijnzekerheid. Preventie en zerorisk staan schril tegenover de noodzaak van kansenmanagement, waarbij proactief reageren aan de orde is. Het eens te meer opvallend dat enerzijds (terecht) wordt gepleit voor een grotere nadruk op de cultuur van het bedrijf, maar anderzijds daar nauwelijks aandacht voor is als het om risicomanagement gaat. De beperkte definitie van het begrip 'cultuur' wreekt zich daar (openheid en aanspreekbaarheid).

Een financiële paragraaf is een gevolg van activiteiten en gedrag. Dat beperkt ook de rol van een Audit Committee. Als een accountant ook een rol moet gaan vervullen bij de beoordeling van alle niet-materiele aspecten in het bedrijf (waar we niet voor pleiten) dient de relatie met de accountant door de hele Raad van Commissarissen te worden bepaald en onderhouden.

- **Nieuwe Accenten:**

Wij constateren net als de Commissie een noodzaak tot verdere *professionalisering*. Zonder overigens tekort te doen aan de kwaliteit van het huidige bestuur en toezicht. Er is dan ook onzes inziens sprake van een *volgende* stap in die professionalisering. Met verregaande effecten voor lifetime learning (blijven leren) en live time learning (onderlinge intervisie). Maar ook voor tijdsbesteding (oriëntatie, contacten in het bedrijf en met stakeholders, frequentere afstemming onderling en met het bestuur). In dat kader dienen voldoende middelen beschikbaar te zijn voor opleiding/intervisie, maar dient ook de beloning gelijke tred te houden met de verlangde tijdsinvestering. Hoe moeilijk de discussie erover vanuit maatschappelijk perspectief ook ligt, kwaliteit vraagt een prijs. Zeker als het nog meer wordt geconfronteerd met (tijds)keuzen. We zijn als NCD maar al te zeer doordrongen van de merkwaardige effecten hiervan. Waar profvoetballers geen vraagtekens krijgen, maar bestuurders van bedrijven wel. Een onderschatting van de competenties die nodig zijn om de gevraagde maatschappelijke meerwaarde creatie te kunnen realiseren.

Als NCD zullen we er overigens op korte termijn toe over gaan om meerzichthouders de gelegenheid te geven zich (op Europees niveau) te gaan certificeren. Niet alleen om die competenties te benadrukken, maar ook om duidelijk te maken dat meerzichthouders ervoor kiezen om daadwerkelijk invulling te geven aan het voorblijven (toekomstgericht opleiden) en onderling spiegelen (intervisie).

M.b.t. de *samenstelling en omvang van het bestuur en de raad van commissarissen* zijn wij van mening dat dat bij uitstek een kwestie is van maatwerk. Elk bedrijf heeft zijn eigen kenmerken als het bijvoorbeeld om grootte, aard en complexiteit gaat. De bijbehorende structuur laat zich niet voorschrijven. Het gaat erom wat in die specifieke situatie het beste werkt.

Als het om *diversiteit* gaat is het kader breder dan door de Commissie aangegeven. Het gaat niet alleen om de zeker belangrijke man/vrouw verhouding, maar ook om andere aspecten. Daar hoort de verhouding 'hard'/'zacht' zeker bij. We constateren helaas nog steeds een gebrek aan onderlinge feedback en persoonlijke feedback (voor de spiegel gaan staan en jezelf afvragen of je functioneren nog wel meerwaarde oplevert voor het bedrijf). De zogenaamde 'zachte' factoren worden harder en harder als het om de factor 'mens' gaat. Dat geldt zowel voor de boardroom dynamics als voor het relatiemanagement met stakeholders.

Overigens geldt diversiteit niet alleen voor de bestuurslaag. Wil je tijdig kunnen voorsorteren dan moet er binnen het bedrijf voldoende gelegenheid zijn een diversiteit aan talent tot ontwikkeling te laten komen. Dat betekent in ieder geval tijdige opleiding en begeleiding. Bij het faciliteren en borgen van het proces om te komen tot die diversiteit is een belangrijke rol voor de meerzichthouder neergelegd.

Deskundigheid is een optelsom van de competenties van een raad van commissarissen, met de kanttekening dat die competenties nooit in alle gevallen aanwezig zullen zijn. Juist het besef van wat men tekort komt voorkomt 'schade'. We duiden al op het hebben van een 'zachte' competentie als generieke voorwaarde om zitting te nemen in een Raad van Commissarissen.

Een 'deskundige' benoemen op het gebied van technologische innovatie en nieuwe business modellen is wat ons betreft een doekje voor het bloeden. Het kan niet zo zijn dat een meerzichthouder anno 2016 onvoldoende weet van beide aspecten. Dat is inherent aan het overzicht dat de betrokkene moet hebben over de relevante ontwikkelingen die het bedrijf betreffen. Deze zijn zo net zo essentieel als het kunnen mee-oordelen over de financiële aspecten van een bedrijf. Ook dat laten we niet (meer) over aan een financieel deskundige.

Wel kunnen we ons voorstellen dat in specifieke gevallen een specifieke deskundigheid nodig is die onderscheidend is. Maar dat geldt ook voor deskundigheid op het gebied van HRM, CSR of Commercie als daar de meerwaarde creatie om vraagt.

Een volstrekt *onafhankelijke commissaris* lijkt ons een utopie. Niet alleen door de realiteit waarbij vanuit aandeelhouders of medezeggenschap voordrachten worden gedaan, maar ook vanuit simpele wetten van persoonlijke voorkeur en ervaring. Het streven naar een duurzaam en evenwichtig bestuur zal de gemeenschappelijke rode draad moeten zijn wat ons betreft. Duidelijkheid over elkaars positie doet daar geen afbreuk aan.

Het doet ook afbreuk aan de kwaliteit van de bestuurder om te veronderstellen dat aandelen hem of haar in een andere persoonlijke positie brengt ('geneigd tot alle kwaad'). Wij gaan vooralsnog uit van vertrouwen en voldoende maatschappelijk correctievermogen als dat vertrouwen wordt beschaamd.

Waar de Commissie duidelijk heeft geworsteld met het vinden van een evenwicht tussen de oude bestuursnormen en nieuwe opvattingen, komt dat het meeste tot uitdrukking bij *benoeming, opvolging en evaluatie* van commissarissen. Benoeming voor een vaste termijn is wat ons betreft niet meer aan de orde.

Bij een goed functionerende onderlinge feedback (niet bij gelegenheid, maar wanneer dat nodig wordt geacht) en een eigentijdse 'feedback' bij de leden staat de collectieve en persoonlijke meerwaarde voor het succes van het bedrijf op korte en lange termijn voorop. We zijn er voorstander van, dat minimaal één keer per jaar onderling en persoonlijk wordt vastgesteld of die meerwaarde nog aanwezig is. En ook om expliciet te constateren wanneer dat niet het geval is en daar consequenties aan te verbinden.

Bijkomend voordeel is dat tussentijds uittreden niet langer als een bestuurlijke 'afgang' wordt bestempeld, maar een compliment voor zelfinzicht en getoonde kwetsbaarheid.

Bovenstaande impliceert wel dat de raad van commissarissen wordt getoetst op niet alleen de bereidheid tot evaluatie, maar ook de kwaliteit ervan. Externe ondersteuning kan dan zeer wel van pas komen.

- **Cultuur:**

We hebben al aangegeven dat we blij zijn met de benoeming van dit aspect. Het belang ervan voor de continuïteit van een bedrijf kan niet genoeg worden benadrukt. De (ogenschijnlijk) gehanteerde definitie is echter veel te beperkt (openheid en aanspreekbaarheid). Zeker bij de zichtbare tendens dat

bedrijven een sociaal maatschappelijk doel dienen, zijn cultuur en strategie nadrukkelijk met elkaar verweven. De gehanteerde waarden en normen zijn leidend voor de keuzen. Dat geldt extern voor de (potentiele) klanten of andere stakeholders (maatschappelijke relevantie), maar ook intern als het gaat om het 'engagement' van medewerkers. Voor wat de laatste betreft zijn de veranderingsbereidheid en het veranderingsvermogen van essentieel belang voor de noodzakelijke vitaliteit van het bedrijf.

- **Beloningen:**

De beloning van commissarissen en bestuurders moet niet licht worden genomen. Noch als reflectie van de geboden kwaliteit, noch als reflectie van het maatschappelijke draagvlak. Ieder bedrijf zal die afweging zelf moeten maken.

We hebben al aangegeven niet weg te lopen voor een pleidooi om de beloningen in evenwicht te brengen met de geleverde tijd en kwaliteit. Waarbij we nadrukkelijk aantekenen dat een dergelijke beloning (in welke vorm dan ook) ook gerelateerd moet zijn aan immateriële factoren. Juist waar langetermijn meerwaarde aan de orde is, is het vreemd en onverenigbaar dat prestaties vrijwel exclusief worden gekoppeld aan behaalde financiële resultaten. Wat ons betreft zijn aspecten als werkgelegenheid, reputatie en werknemersbetrokkenheid net zo goed aan de orde, zo niet belangrijker voor dat resultaat.

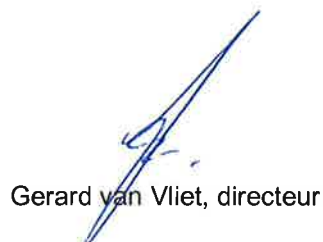
Ten slotte komen wij terug op de wens om de Code (nog) meer toekomstgericht te maken. Met een basisset aan waarden en normen die voor alle bedrijven/organisaties relevant zijn. Om daarna met de relevante betrokkenen de verdieping te zoeken voor specifieke sectoren, zoals familiebedrijven, zorg, cultuur, onderwijs, MKB of beursgenoteerd. Zodanig dat het de toekomstgerichtheid van die bedrijven ook daadwerkelijk bevordert en niet belemmert. Wil Nederland haar unieke positie behouden op alle Top 10 lijstjes, en daarmee haar welvaart, dan zal bewust en positief ondernemerschap de kern moeten zijn en blijven. Als NCD dragen we daar graag niet alleen een steentje, maar een hele muur aan bij. Wat ons betreft een schragende muur.

Mochten er naar aanleiding van het bovenstaande nog vragen zijn, dan vernemen wij dat graag van u.

Met vriendelijke groet,
Namens de Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren,



Ron Steenkuijl, voorzitter



Gerard van Vliet, directeur