



Secretariaat Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Postbus 201401

2500 EK Den Haag

Via e-mail aan: secretariaat@mccg.nl

nummer: 20488737
onderwerp: Reactie sSIO inzake Voorstel tot herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code
bijlage(n): -
datum: 1 april 2016

Geachte heer, mevrouw,

Hierbij reageren wij op het door de Monitoringcommissie (hierna te noemen: Commissie) ter consultatie voorgelegde Voorstel tot herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Daarbij volgen wij de door de Commissie gehanteerde thematische indeling:

- i. meer focus op lange termijn waardecreatie;*
- ii. verstevigen van risicomanagement;*
- iii. nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht;*
- iv. introductie van cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance;*
- v. beloningen: opgeschoond en vereenvoudigd;*
- vi. relatie met aandeelhouders; en*
- vii. verduidelijking van eisen aan de kwaliteit van de uitleg.*

i. Meer focus op lange termijn waardecreatie

In de eerste plaats wordt door de Commissie aandacht gevraagd voor het belang van de verantwoordelijkheid van het bestuur van de onderneming voor formulering van een strategie om haar visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de onderneming te realiseren, de raad van commissarissen hierbij te betrekken en hierover verantwoording af te leggen. Dit is verwoord in Principe 1.1. van het Commissievoorstel.

Helaas klinkt naar onze mening hierin onvoldoende de notie door dat ondernemingen die integriteitsmanagement geen centrale plaats geven in de strategie en naleving daarvan op termijn niet zullen voortbestaan. Een parallel kan worden getrokken in ontwikkeling over het denken en doen in de omgang van ondernemingen met leefomgeving en duurzaamheid. Illustratief is de recente waarschuwing van de De Nederlandsche Bank ('*Nederland moet investeren in duurzaamheid. Er dreigt een 'koolstofzeepbel'*', Job Swank, directeur DNB, 4 maart 2016'). De halfslachtige houding van veel ondernemingen in recente jaren op het gebied van duurzaamheid (waarbij de eigen prestaties op het gebied van duurzaamheid soms vooral werden aangewend ten behoeve van 'branding', 'marketing' of zelfs bij wijze van 'window dressing') lijkt ten goede te kenteren, maar vergt verdere aansporing. Van de Commissie mag een overeenkomstige stellingname worden verwacht in relatie tot beheersing van integriteitsrisico's en het bevorderen en toetsen van hiermee corresponderend gedrag binnen de onderneming. Hoewel op andere plaatsen in het Commissievoorstel aandacht wordt



besteed aan integriteit en cultuur, achten wij het een gemiste kans dat niet tevens de relatie met lange termijn waardecreatie is gelegd.

ii. Verstevigen van risicomanagement

De Commissie onthoudt zich van expliciete aanbevelingen over de wijze waarop management en management ondersteunende functies, (zoals Human Resource Management, Concernveiligheid, Legal en Compliance) gestalte dienen te geven aan risicomanagement. Deze keuze van de Commissie is verklaarbaar vanuit de wens om de Code compact te houden en generiek van toepassing te laten zijn op alle beursvennootschappen. De verwijzing naar het vereiste dat de vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen (**Principe 1.2**), rekening houdend met bijzondere omstandigheden, bedrijfs- of sector specifieke risico's, geldende wettelijke voorschriften en overige normen, achten wij echter te algemeen. In het Voorstel tot herziening van de Corporate Governance Code wordt het accent op cultuur, risicomanagement en gedrag onvoldoende geconcretiseerd. De notie dat de Raad van Bestuur voorzieningen moet treffen om een cultuurverandering gestalte te geven krijgt hierdoor onvoldoende gestalte. Het uitgangspunt dient te allen tijde te zijn dat het managen van integriteit een lijnfunctie is en geen staffunctie.

iii. Nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht

Cruciaal is dat management van de onderneming de integriteitsrisico's kent in context van ieders positie (waaronder functie, verantwoordelijkheid, risico exposure, betrokken belangen). Op basis hiervan kan de Raad van Commissarissen toezicht houden en instrumenten toepassen om het integriteitstoezicht te concretiseren. Daarbij is een systematische inventarisatie en toetsing van integriteitsrisico's en vertaling daarvan in gerichte beheersing als onderdeel van de governance van de onderneming onmisbaar.

Wij missen in het Commissievoorstel de aanbeveling aan ondernemingen zich te voorzien van een omvattend toetsingsinstrumentarium, ter stimulering van integriteit in de organisatie. Het SIO-kader (te raadplegen via www.stichtingsio.nl) kan hiervoor als voorbeeld dienen ter versterking van de interne beheersomgeving op het gebied van ethisch handelen en bevordering van een integere cultuur. Wij zijn van oordeel dat integraal integriteitbeleid een essentieel onderdeel is van adequate bedrijfsvoering en daarom ook periodiek getoetst dient te worden. Het resultaat van de toetsing dient daarom ook in de accountantsbrief te worden vermeld.

Wij bevelen verder aan om in de Code en/of de toelichting op de Code te wijzen op het belang van toepassing van een dergelijk toetsingsinstrumentarium; de ervaring leert immers dat veel ondernemingen en instellingen in de praktijk nog moeite hebben met het geven van uitvoering van en opvolging aan een betekenisvolle integriteitsrisicoanalyse als fundament voor een programma van risicobeheersing. Illustratief is de bekendmaking door DNB dat een ruime meerderheid van in 2015 door DNB onderzochte financiële instellingen onvoldoende werk maakt van de analyse van integriteitsrisico's.

Uitgangspunt daarbij behoort te zijn dat integriteitsbevordering- en toezicht binnen de onderneming een lijnverantwoordelijkheid betreft en vooral NIET wordt gedelegeerd aan stafafdelingen, zoals bijvoorbeeld Human Resource management.

iv. Introductie van cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance

Wij achten in het Commissievoorstel onvoldoende de notie tot uitdrukking gekomen dat stimulering van integer gedrag en een integere cultuur niet alleen een verantwoordelijkheid van het bestuur en de raad van commissarissen betreft, maar ook een individuele verantwoordelijkheid van eenieder die voor en bij de onderneming werkzaam is. Enkele algemeen geformuleerde verwijzingen zijn hierover opgenomen in Aanbeveling 2.5.1 (Stimuleren van openheid & aanspreekbaarheid) en Aanbeveling 2.5.3 (Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur), echter er wordt bijvoorbeeld in het geheel niet gerept over 'key performance indicators' om management en overige medewerkers aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid in relatie tot ethiek en compliance. Hier had een verwijzing bij het thema beloning (uitgewerkt in Principe 3.1 tot en met Principe 3.4) bijvoorbeeld niet misstaan. Ook elders in het Commissievoorstel was een verwijzing naar het doen van een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van management en medewerkers naar mijn mening passend geweest.



Samenvattend de zes belangrijkste statements met betrekking tot integriteit:

1. de onderneming die zijn integriteitsrisico's niet beheerst zal niet voortbestaan
2. er is uiteraard een integriteitbewuste cultuur nodig om integriteitsrisico's tijdig zichtbaar en bespreekbaar te maken
3. die cultuur kan alleen voortbestaan als er adequate op integriteit gerichte acties en voorzieningen zijn
4. de verantwoordelijkheid voor deze acties en voorzieningen eindigt bij de lijnmanagers cq. het bestuur en niet in de staf.
5. commissarissen horen het punt regelmatig te agenderen (tenminste 2 keer per jaar) en
6. de externe accountant behoort over de stand en eventuele tekorten te rapporteren. Dit soort risico's bedreigt immers de continuïteit.

Wij zijn gaarne bereid het bovenstaande nader toe te lichten, c.q. behulpzaam te zijn bij verdere uitwerking van de voorstellen.

Hoogachtend,

Mr A. W. H. Docters van Leeuwen
Bestuursvoorzitter
Stichting Stimuleringskader Integere Organisatie
www.stichtingsio.nl

Beste Jaap,

Ik vraag om een

persoonlijke reactie. Die gaat hier bij
in het nogal. Wat aardig hoor en soms lachend
geven. Omdat ik halt getuttel. Het is
legelijk schade te doen dan niets doen. Uiteraard
ben ik al tijd beslist aan discussie.

Met vriendelijke groet
A. W. H. Docters van Leeuwen