

## Voorstel voor herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code, een evaluatie van Transparency International Nederland

### Inleiding

Transparency International Nederland (TI-NL) zet zich in voor wereld waarin de overheidsdiensten, de politieke wereld, het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en het dagelijkse leven van mensen vrij van corruptie zijn. Hierbij wordt sterk gekeken naar het vergroten van transparantie en het bevorderen van integriteit, aanspreekbaarheid en verantwoordingsplicht in de Nederlandse samenleving. Terecht worden corruptie, belangenverstrengeling en fraude door de commissie gesignaleerd als ernstige risico's die ons bedrijfsleven en onze maatschappij kunnen raken.

### Belang Governance voor bestrijding corruptie

Governance is van belang voor de maatschappelijke verankering van de onderneming. Bovendien leert de geschiedenis dat de governance van grote beursgenoteerde ondernemingen, met enige vertraging, medebepalend is voor niet beursgenoteerde ondernemingen, voor banken, voor grote instellingen in de tertiaire sector en zelfs voor Civil Society Organisations (CSO's).

TI-NL mengt zich graag in het debat over de governance van grote beursgenoteerde ondernemingen. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen de verschillende organen van de onderneming en de kwaliteit van besluitvorming en bedrijfsvoering hebben grote invloed op de realisatie van de centrale doelstelling van onze organisatie om corruptie uit te bannen.

De belangrijkste bijdrage van een goede verdeling van taken en bevoegdheden tussen de organen van de onderneming schuilt in het opvoeren van de kwaliteit van het bestuur van de onderneming, dat wil zeggen de besluitvorming en bedrijfsvoering. Ondernemingen ontwikkelen zich door een combinatie van producten en diensten, waarmee ze waarde toevoegen in de ogen van afnemers of consumenten. Ondernemingen gaan ten onder omdat ze te laat anticiperen op veranderde omstandigheden en te weinig oog hebben voor maatschappelijke ontwikkelingen.

Goede besluitvorming en bedrijfsvoering vergen transparantie, niet in de laatste plaats om fraude en corruptie tegen te gaan of in een vroeg stadium op het spoor te komen. Immers, corruptie en fraude gedijen het best buiten het zicht, in de schaduw.

De voorgestelde Code introduceert een nieuw principe ('waardecreatie'), dat kan bijdragen aan de bestrijding van corruptie en omkoping en dit juichen wij toe. Ook ziet TI-NL met de herziening van de Code enkele nieuwe uitdagingen voor het bestuur van de onderneming.

In deze brief gaan wij in op twee (hoofd)onderwerpen: (i) de keuze voor waardecreatie als centrale doelstelling van de onderneming en (ii) de introductie van het onderwerp cultuur in de Code.

## 1. Waardecreatie

De Commissie stelt voor de “lange termijn waardecreatie” door de onderneming centraal te stellen. De voordelen van de keuze voor waardecreatie als centrale doelstelling van de onderneming zijn evident. Concentratie op de huidige en toekomstige kasstromen, herkomst en besteding van middelen, maakt het mogelijk na te gaan waar binnen de onderneming kapitaal wordt vernietigd en waar kapitaal rendeert. Het biedt een rationele grond voor allocatie van mensen en middelen en onderbouwt de start van nieuwe en uitbreiding van bestaande activiteiten. Waar noodzakelijk onderbouwt het het stopzetten of afstoten van activiteiten. In het algemeen wordt de basis voor besluitvorming steviger omdat de waarde van geld, nu en in de toekomst, expliciet in beschouwing wordt genomen. Een actueel voorbeeld is de investering in hernieuwbare energie.

Afwijkingen van geprojecteerde kasstromen kunnen gemakkelijk en snel worden geïdentificeerd. Dit komt de wendbaarheid van de onderneming ten goede. Tegelijk wordt de bestrijding van interne fraude en corruptie, beide onderschatte problemen, structureel eenvoudiger. Zo bezien lopen de belangen van Nederlandse beursgenoteerde onderneming en TI-NL in hoge mate parallel.

In de herziening van de Code wordt de stelling betrokken dat de concentratie op lange termijn waardecreatie en het behartigen van stakeholderbelangen, de nadelen van de huidige nadruk op korte termijn financiële resultaten en de concentratie op de belangen van beleggers zou kunnen wegnemen.<sup>1</sup> Dit lijkt voorbij te gaan aan de vergaande en diepe verankering van de Angelsaksische wijze van besluitvorming en bedrijfsvoering binnen een aantal grote Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen.

Veel bestuurders, managers en medewerkers zijn geselecteerd, opgeleid en toegerust om de instrumenten om de winst per aandeel op te voeren, goed te hanteren. Lange termijn investeringen gaan ten koste van de winst en worden eerder vermeden dan omarmd. Aantrekkelijke overnames die niet binnen enkele jaren bijdragen aan de winst per aandeel worden niet gedaan. Kostenbesparingen zijn te vaak synoniem aan sanering van het personeelsbestand, wat leidt tot kapitaalvernietiging. Inkoop van aandelen verhoogt de winst per aandeel maar gaat ten koste van toekomstige investeringsmogelijkheden.

Het bovenstaande in ogenschouw nemende adviseren wij dat in de Code voorstellen op te nemen die de structurele oorzaken van afwijkend gedrag aan te pakken: de nijging tot exploitatie van klanten, hoge variabele beloningen, hevige interne concurrentie voor posities en verkleinen van financiële middelen. Deze elementen werken corruptie, fraude en omkoping in de hand. TI-NL meent dat introductie van de term integriteit en een verdere focus op transparantie, verantwoording en aanspreekbaarheid hiervoor mogelijk oplossingen bieden.

---

<sup>1</sup> Voorstel voor herziening van de Corporate Governance Code (11 februari 2016), pp. 6-10.

### Centraal stellen van kasstromen

De voorstellen in de Code leiden tot extra prestatie-indicatoren voor het bestuur en de bestuurslagen daaronder. Er bestaat echter empirisch bewijs dat met name het tweede echelon nu al gebukt gaat onder de last van het grote aantal indicatoren. De oprechte wens de onderneming te vernieuwen en uit te bouwen wordt belemmerd door een overmaat aan rapportageverplichtingen en evaluatiesessies. Dit alles in de wetenschap dat als alles gezegd en gedaan is, het belang van de financiële kengetallen de doorslag geeft.

Sommige bestuursvoorzitters worden ter bepaling van hun bonus nu al op tien, voor een belangrijk deel operationele, criteria beoordeeld. Het invoeren van aanvullende criteria om de belangen van bij de onderneming betrokken partijen te waarborgen, creëert verwachtingen die mogelijk niet kunnen worden ingelost. Tegelijkertijd vormt de bonus maar een bescheiden onderdeel van de totale variabele beloning: de uitkeringen in aandelen, onder andere op basis van een vergelijking van ontwikkeling van de beurskoersen, is een veelvoud daarvan.

De weg voorwaarts is het centraal stellen van de missie van de onderneming, niet de beleggers, niet de huidige stakeholders en niet het bestuur. Het moet gaan om de missie van de onderneming – zijn toegevoegde waarde in de maatschappij – met als mandaat het creëren van economische waarde. Deze waarde moet van voldoende omvang zijn om de kapitaalskosten en alle andere kosten te dekken en het surplus te gebruiken om te investeren in werknemers en activa, in de verbetering van de productiviteit, in extra omzet, in uitbreiding van de bestaande productie en verkoopactiviteiten en in het ontwikkelen van nieuwe activiteiten.

Dit uitgangspunt, concentratie op de vrije kasstroom op middellange en lange termijn, vormt een sterke prikkel voor bestuur en medewerkers om zich te concentreren en te anticiperen op maatschappelijke, culturele en politieke ontwikkelingen, die op lange termijn extra waarde zullen toevoegen. Niet alleen de huidige, maar juist ook de toekomstige stakeholders komen zo aan tafel. De maatschappelijke verankering van de onderneming is gediend met de noodzaak tot diep in de organisatie oriëntatie op de toekomst in te bouwen. De missie van de onderneming is hiervoor van essentieel belang. Het vergroten van transparantie ten aanzien van de vormgeving en uitvoering van die missie en afleggen van verantwoording over deze missie vormen het sluitstuk.

## **2. Cultuur**

Met genoegen heeft TI-NL kennis genomen van de introductie van het onderwerp cultuur in het voorstel voor de herziening van de Code.<sup>2</sup> TI-NL is met de Commissie van mening dat een gezonde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid een belangrijke rol speelt bij het functioneren en de lange termijn waardecreatie van de onderneming. Kritische zelfreflectie door (het bestuur en de medewerkers van) de onderneming is van essentieel belang dit doel te bereiken.

---

<sup>2</sup> Voorstel voor herziening van de Corporate Governance Code (11 februari 2016), pp. 37 e.v.

Het is gebleken dat in organisaties waar werknemers tevreden zijn over de cultuur en waar meldprocedures zijn, minder vermoedens van misstanden – zoals fraude en corruptie – voorkomen en dat tegelijkertijd gesignaleerde misstanden vaker gemeld worden.<sup>3</sup> Meer aandacht voor dit onderwerp juicht TI-NL dan ook toe. Wel is er nog een aantal opmerkingen bij de vijf principes (2.5.1 t/m 2.5.5) die zien op dit cultuuraspect.

### Signalen en vermoedens van misstanden

De Code schrijft voor dat vennootschappen een regeling voor het melden van vermoedens van misstanden dienen in te voeren en deze op de website dienen te plaatsen (principe 2.5.3 sub v). Het invoeren van een regeling voor het melden van misstanden achten wij zeer belangrijk, maar wel beperkt. Het zou in onze optiek veeleer moeten gaan om de invoering van een goede 'meldinfrastructuur'.<sup>4</sup> Hiermee bedoelen we dat er naast een (formele) klokkenluidersregeling, (onafhankelijke) vertrouwenspersonen zijn bij wie potentiële melders terecht kunnen voor advies en ondersteuning, dat meldingen worden doorgeleid aan degenen die onderzoek kunnen doen naar vermeende misstanden en dat meldingen, op een manier die recht doet aan alle betrokken partijen, worden afgehandeld.

Uit onderzoek blijkt dat grofweg 37% van de werknemers in het bedrijfsleven niet weet of zij worden beschermd als zij misstanden aankaarten en dat 26% van de werknemers zelfs denkt dat zij niet zouden worden beschermd.<sup>5</sup> Deze vrees blijkt helaas terecht: melders van misstanden ondervinden vaak negatieve gevolgen van hun meldingen.<sup>6</sup> Om openheid te stimuleren zullen degenen die de moed hebben om zaken aan te kaarten moeten worden beschermd.

### Verantwoording over cultuur

De Code schrijft voor dat in het bestuursverslag verantwoording wordt afgelegd over de wijze waarop invulling is gegeven aan een cultuur binnen de vennootschap (principe 2.5.5). Zo dient een toelichting te worden gegeven op de geldende normen en waarden van de vennootschap, hoe daar concreet invulling aan is gegeven en hoe verzekerd is dat de cultuur gedragen wordt door de werknemers.<sup>7</sup> Verder staat in de toelichting bij het onderwerp cultuur dat signalen en vermoedens van misstanden een graadmeter zijn voor de cultuur binnen de vennootschap en dat het uitblijven van signalen een misplaatste geruststelling kan geven.<sup>8</sup>

TI-NL is met de Commissie van mening dat het uitblijven van signalen een misplaatste geruststelling kan geven. Om die reden achten wij het van belang dat in het bestuursverslag óók

---

<sup>3</sup> Evaluatierapport, *Veilig misstanden melden op het werk*, Berenschot (22 juli 2014), pp. 29 en 30; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Brief aan de Tweede Kamer. Kabinetsreactie Evaluatierapport 'Veilig misstanden melden op het werk' (27 oktober 2014), p. 5.

<sup>4</sup> Het begrip "Meldinfrastructuur" wordt gebruikt in: Evaluatierapport, *Veilig misstanden melden op het werk*, Berenschot (22 juli 2014).

<sup>5</sup> Evaluatierapport, *Veilig misstanden melden op het werk*, Berenschot (22 juli 2014), p. 25.

<sup>6</sup> Adviespunt Klokkenluiders, jaarverslagen 2013 en 2014. Evaluatierapport, *Veilig misstanden melden op het werk*, Berenschot (22 juli 2014), pp. 31 e.v.

<sup>7</sup> Voorstel voor herziening van de Corporate Governance Code (11 februari 2016), p. 39.

<sup>8</sup> Voorstel voor herziening van de Corporate Governance Code (11 februari 2016), p. 38.

gerapporteerd wordt over het aantal signalen of meldingen van misstanden dat jaarlijks is ontvangen door de vennootschap en dat er – uiteraard geanonimiseerd – wordt aangegeven welke acties ondernomen zijn ten aanzien van deze meldingen. Niet alleen kan op deze wijze worden gemonitord of de vennootschap voldoende onderneemt om het ontvangen van meldingen te stimuleren, ook voor medewerkers van de vennootschap is het van belang om in het bestuurs-/jaarverslag terug te kunnen zien dat er daadwerkelijk iets wordt gedaan met meldingen – de zogenaamde ‘organizational justice’<sup>9</sup> – wat de cultuur van de onderneming ten goede komt. In Nederland zijn er al bedrijven die op deze wijze rapporteren in hun jaarverslag.<sup>10</sup>

### Integriteit

Tot slot stelt TI-NL voor het begrip integriteit op te nemen in de Code. Op dit moment wordt ‘integer en transparant handelen’ slechts één keer in de toelichtende tekst genoemd.<sup>11</sup> Verder gaat het wat betreft ‘integriteit’ enkel over de integriteit van de financiële verslaggeving of informatie.<sup>12</sup>

Integriteit kan worden gedefinieerd als het consistent zijn van het gedrag van een individu, op een dergelijke manier dat alle gedragingen, waaronder uitspraken, consistent zijn met gerechtvaardigde verwachtingen, met tot gevolg dat die persoon als betrouwbaar kan worden aangemerkt. Door integriteit expliciet te benoemen kan de Raad van Commissarissen verantwoording vragen op punten waar de bestuurder zich nu mogelijk kan verschuilen achter het begrip ‘cultuur’.

---

<sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld: J. Greenberg & J.A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates Inc. (2005).

<sup>10</sup> Zie bijvoorbeeld: Eneco Holding N.V., Jaarverslag 2015, p. 169; Essent N.V., Maatschappelijk Verslag 2013, p. 23. AkzoNobel, overzicht aantal meldingen te vinden op website: [https://www.akzonobel.com/corporate\\_governance/procedures/speak\\_up/](https://www.akzonobel.com/corporate_governance/procedures/speak_up/).

<sup>11</sup> Voorstel voor herziening van de Corporate Governance Code (11 februari 2016), p. 55.

<sup>12</sup> Voorstel voor herziening van de Corporate Governance Code (11 februari 2016), pp. 16, 18, 60 en 89.