

TRANSPARANTIE

Code-Frijns voor goed ondernemersbestuur is volgens commissie toe aan vernieuwing

Ilse Zeemeijer en
Pieter Couwenbergh
Amsterdam

De code-Frijns voor goed ondernemersbestuur moet worden aangepast. De code, die voor het laatst is gewijzigd in 2008, loopt achter bij internationale ontwikkelingen. Ook moeten de 'lessen' uit het verleden, zoals van de schulden- en bankencrisis, in de code worden verwerkt.

Dat schrijft de Monitoring Commissie in haar jaarlijkse onderzoek naar de naleving van de code. 'Ik wil een stevig debat in de bestuurskamer krijgen', zegt voorzitter Jaap van Manen. 'Wat kunnen bestuurders nog meer doen om te voorkomen dat de korte termijn overheerst?' Die discussie is volgens hem hard nodig. 'In zeven jaar zijn verschillende beursgenoteerde beursfondsen in crisissituaties terechtgekomen. Banken zijn door uiteenlopende oorzaken bijna onderuitgegaan. Bedrijven hebben omgekocht en boekhoudfraude gepleegd. Er zijn nog altijd kartels. Je kunt zeggen dat er veel beslissingen zijn genomen die goed waren voor de korte termijn, maar voor de lange termijn een gigantische, bijna onbetaalbare rekening opleveren.'

De commissie vraagt meer aandacht voor de houdbaarheid van de langetermijnstrategie, interne controle en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). 'Ik ben pas tevreden als de code weer "top of mind" van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders komt', aldus Van Manen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is bij beursgenoteerde ondernemingen nog lang niet vanzelfsprekend, zo blijkt uit het rapport. De helft van de ondernemingen noemt verantwoord on-



Jaap van Manen

dernemen in de rapportages aan de bestuurders en commissarissen. En twaalf van de 72 onderzochte bedrijven melden niets over mvo-beleid. Bij slechts een klein deel van de bedrijven is mvo een onderdeel van de strategie.

Ook de transparantie over de beloningen is in 2013 nauwelijks verbeterd. Zo legt slechts 34% van de onderzochte bedrijven verantwoording af over de verhouding tussen de beloning van de topbestuurders en de werknemers.

Een ander speerpunt van de commissie is diversiteit in de samenstelling van bestuur en raad van commissarissen. Ruim driekwart van de onderzochte bedrijven heeft een beleid over dit thema. Iets meer dan de helft (53%) daarvan heeft deze doelstellingen behaald. Diversiteit blijft volgens de commissie nog te vaak beperkt tot de verhouding tussen de aantallen mannen en vrouwen.

De commissie deelt ook complimenten uit. De naleving van de code — die uit veel meer onderwerpen bestaat dan diversiteit, mvo en beloningen — is goed. Het gemiddelde nalevingspercentage van AEX-bedrijven bedraagt 99,80%. Voor bedrijven die zijn genoteerd aan de AMX en ASX is dit respectievelijk 98,09% en 98,78%.

Van de 95 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven hebben er 72 de onlinevragenlijst ingevuld. Dit aantal is teleurstellend, vindt Eumedion, de belangenorganisatie voor institutionele beleggers. 'Dit roept de vraag op of alle beursgenoteerde ondernemingen nog wel geloven in zelfregulering op het terrein van corporate governance.' Eumedion en beleggersvereniging VEB steunen overigens de oproep van de commissie-Van Manen.

De corporategovernancecode is in 2003 door de toenmalige commissie-Tabaksblat vastgesteld. In december 2008 is de code aangepast door een commissie onder voorzitterschap van Jean Frijns.

Wat gaat niet goed?

- **Beleid** voor maatschappelijk verantwoord ondernemen ontbreekt of is niet goed gemotiveerd
- **Informatie** over de verhoudingen tussen beloningen van bestuurders en werknemers is maar bij 34% van der onderzochte bedrijven aangetroffen
- **Diversiteitsbeleid** beperkt zich te vaak tot de ratio tussen aantallen mannen en vrouwen

Lessen uit crisis moeten worden verwerkt in Code-Tabaksblad



Vrouwen aan de Amsterdamse Zuidas. Diversiteit zou volgens de commissie om meer moeten gaan dan alleen meer vrouwen.

Foto ANP

AMSTERDAM

De code voor goed bestuur van beursgenoteerde ondernemingen, beter bekend als de Code-Tabaksblad, is dringend aan vernieuwing toe. De code moet bijvoorbeeld meer aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo).

*VAN ONZE VERSLAGGEEFSTER
YVONNE HOFIS*

Dat concludeert de Monitoring Commissie Corporate Governance Code in een nieuw rapport. Dat rapport is gebaseerd op een onderzoek naar naleving van de huidige bestuurscode, uitgevoerd door Universiteit Nyenrode. De recentste versie van de informele gedragsrichtlijnen voor bestuurders van naamloze vennootschappen dateren van 2008, dus van voor de kredietcrisis.

Volgens commissievoorzitter Jaap van Manen moeten de geleerde lessen uit de kredietcrisis in de code worden verwerkt. De code loopt volgens hem bovendien achter op de internationale ontwikkelingen in het bedrijfsleven.

De commissie signaleert een aantal 'leemtes en onduidelijkheden' in de code. Zo besteedt deze te weinig aandacht aan de houdbaarheid van de langetermijnstrategie van het bestuur en aan de effectiviteit van risicobeoordelingssystemen.

Ook gedrag en cultuur in het bestuur krijgen weinig aandacht in de huidige code. Het streven naar meer diversiteit in ondernemingsbesturen richt zich eenzijdig op het benoemen van meer vrouwen, stelt de commissie vast. Je alleen focussen op de man-vrouwverhoudingen in het bestuur is een nogal beperkte benadering van het begrip 'diversiteit', moppert de commissie.

De transparantie over beloningen is nauwelijks verbeterd. Slechts 34 procent van de geënquêteerde bedrijven legt openlijk verantwoording af over de verhouding tussen de beloning voor de raad van de bestuur en die van de gewone werknemers. De meeste bedrijven leggen ook niet uit hoe de beloningen worden vastgesteld, dus op grond van welke criteria.

De commissie is wel tevreden over de naleving van de huidige code. Die is bijna 100 procent, waarbij kleine beursgenoteerde ondernemingen iets lager scoren dan AEX-bedrijven.

De belangenvereniging voor institutionele beleggers Eumedion steunt het pleidooi van de commissie-Van Manen om de code voor goed bestuur te actualiseren. Eumedion onderschrijft ook de oproep van de commissie om de code elke twee jaar te blijven evalueren.

Financieel	30 januari 2015
------------	-----------------

De Telegraaf

Nieuwe versie Tabaksblad

De code voor goed bestuur voor Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is aan vernieuwing toe.

Dat concludeert de commissie-Van Manen die de naleving van de code controleert.

Sinds de laatste update in 2008 zijn er namelijk veel fraudezaken geweest en is de wet veelvuldig aangepast.

Financieel 30 januari 2015

De Telegraaf

Bonus

Een op de drie beursgenoteerde ondernemingen wijkt af van de norm voor de beloning van haar bestuurders. Weliswaar leggen zij uit waarom hun bestuurders een afwijkend, meestal hoger, salaris verdienen, maar dit gebeurt dan vaak met zinsneden als 'het is tijdelijk', 'het is marktconform' of 'wij hebben een eigen code'.

De corporate governance code – bekend onder de naam van zijn oorspronkelijke auteur Tabaksblat – schrijft voor dat een vertrekregeling maximaal één jaarsalaris zou moeten zijn. Ook wordt bedrijven gevraagd de beloning van zijn directie in een gezonde verhouding te laten staan tot het salaris van de jongste bediende.

Met name die vertrekregeling blijft voor struisvogelgedrag zorgen, zo blijkt uit het gisteren verschenen verslag van de Monitorings Commissie Corporate Governance. De commissie stelt dan ook voor de uit 2003 stammende code te verversen, met extra aandacht voor falende interne risicosystemen (Imtech, Fugro), gevaarlijke bedrijfsculturen (SBM Offshore), het verder kijken naar louter de man-vrouwverhouding als het gaat om diversiteit en, inderdaad, een beter verslag van de beloningsverhoudingen. In de directiekamers van één op de drie beursfondsen is dat voornemen gisteren waarschijnlijk met een zucht ontvangen.

Commissie Governance laat slager eigen vlees keuren

Controle door onafhankelijke onderzoekers is cruciaal voor naleving van de Code Corporate Governance

Gerwin van der Laan

Donderdag publiceerde de Monitoring Commissie Corporate Governance het monitoringrapport over het boekjaar 2013. Voor het eerst in tien jaar gebruikte de commissie een nieuwe methode om te kijken of beursgenoteerde bedrijven zich wel aan de Code houden: self-assessment. In plaats van onafhankelijk onderzoek op basis van jaarverslagen en reglementen (inventarisatieonderzoek), vulden de beursgenoteerde bedrijven zelf een vragenlijst in. Ook deze nieuwe methode schiet tekort. Je vraagt de slager zijn eigen vlees te keuren, en dat is niet objectief. De echte pijnpunten, van gebrek aan transparantie en te veel gevallen van niet-naleving, los je er niet mee op. De oplossing: splits de code.

Laten we beginnen met het punt van transparantie. Cruciaal hierbij is de kwaliteit van de uitleg bij afwijking van de code (niet-toepassing). Bij self-assessment bepalen de beursvennootschappen hoeveel uitleg ze geven. Die uitleg zal dezelfde zijn als in de jaarverslagen. Op geen enkele manier krijgen de bedrijven de prikkel om meer ondernemings-specifieke informatie te verstrekken. Self-assessment is dus niet het middel om de kwaliteit van uitleg te verbeteren.

Daarnaast is het niet transparant om niet te rapporteren over bepalingen waar wel aan voldaan wordt (veronderstelde toepassing). De veronderstelde toepassing betrof in het boekjaar 2012 ongeveer 15% van de onderzochte gevallen. Hoewel inventarisatieonderzoek afvinkgedrag in de hand werkt, zijn er duidelijk gevallen waar belanghebbenden simpelweg willen weten hoe de vork in de steel steekt. Bij het inventarisatieonderzoek werd deze onduidelijkheid gekwantificeerd en kan de commissie bekijken welke bepalingen een publicatievereiste behoeven. Bij de methode van self-assessment vertrouwt men erop dat alle ondernemingen de criteria op eenzelfde



Ondernemingsbestuur niet te reduceren tot procedures die op orde moeten zijn. Het vergt een dialoog

manier interpreteren en toepassen, tenzij het tegenovergestelde verklaard wordt. Dat blijkt niet zo te zijn; de slager keurt zijn eigen vlees.

Het grootste probleem schuilt in de niet-naleving. Hiervan spreken we als bedrijven aantoonbare afwijkingen van de code niet motiveren. In 2012 troffen we relatief omvangrijke niet-naleving aan (13% van de onderzochte gevallen). Bij een self-assessment gaat men ervan uit dat bedrijven uit zichzelf informatie zullen verstrekken over de niet-naleving terwijl ze dat nu niet doen. Omdat niet-naleving in strijd is met de wet, ligt het niet voor de hand dat een self-assessment er een getrouw beeld van geeft.

Is self-assessment dan een mislukt experiment? Nee. De 'oude' methode van inventarisatie werkte afvinkgedrag in de hand. Ondernemingsbestuur is niet te reduceren tot een aantal procedures die op orde moeten zijn, maar vergt een dialoog. In het verleden kwam deze dialoog tussen onderzoekers en vennootschappen maar nauwelijks tot stand. De nieuwe methode geeft meer ruimte voor dialoog, maar een echt open gesprek gaat men nog steeds niet aan. Self-assessment blijft een controlemechanisme waarbij een voorgestructureerde toets, een assessment, wordt uitgevoerd.

De oplossing ligt in het opsplitsen van de code in twee delen, met monitoring

voor het ene deel via dialoog, en voor het andere deel via de inventarisatiemethode. Bepalingen van principiële aard lenen zich bij uitstek voor een open gesprek. Hierbij gaat het om vragen als: hoe communiceert het bedrijf met aandeelhouders? Hoe is de omgang met de raad van bestuur en de raad van commissarissen geborgd? Bedrijven rapporteren over de in hun ogen materiële conclusies uit die dialoog. Voor deze bepalingen is de inventarisatiemethode ongeschikt, en de self-assessment een waterig compromis.

De bepalingen in de code die het karakter van voorschriften hebben, verdienen een publicatievereiste. Controle door onafhankelijke onderzoekers is cruciaal. De betreffende onderwerpen zijn van groot maatschappelijk belang, maar tegelijkertijd te complex om in wetgeving te vatten. We willen bijvoorbeeld volledige transparantie over het bonusbeleid, maar wat passend is, verschilt van vennootschap tot vennootschap.

De commissie treedt hier op als waakhond: ze toetst of bedrijven de code toepassen op deze onderdelen en vraagt om uitleg bij niet-toepassing. Uitleg die aan vooraf gestelde criteria moet voldoen. Een publicatievereiste voorkomt dat toepassing verondersteld moet worden. Transparantie is geborgd, rapportering ook. De inventarisatiemethode geeft de waakhond tanden.

Om echt stappen vooruit te maken, moet de commissie erkennen dat de bepalingen niet allemaal hetzelfde zijn. De optimale methode van monitoring bestaat niet, maar is afhankelijk van de aard van de bepaling: principe of voorschrift. Door het aanpassen van de monitoringpraktijk kunnen de pijnpunten in de code pas echt aangepakt worden. Een schone taak voor het werkprogramma 2015.

Gerwin van der Laan is onderzoeker aan Tilburg University. Van 2005 tot en met 2013 voerde hij mede het onderzoek uit voor de Monitoringcommissie Corporate Governance.