

# VAN PAPIER NAAR PRAKTIJK

## *Bestuurders en commissarissen over de Corporate Governance Code*

De herziene Corporate Governance Code benadrukt het belang van lange termijn waardecreatie en cultuur. Uit een onderzoek onder 61 bestuurders en toezichthouders, zowel werkzaam in profit als non-profit sectoren, blijkt dat zij deze speerpunten uit de code relevant vinden, maar toepassing in de praktijk als een uitdaging zien. Zij geven aandachtspunten mee die hierbij kunnen helpen. Dit artikel beschrijft de uitkomsten van het onderzoek en geeft aanbevelingen voor het gebruik van de code in de praktijk.

**Kim Grinwis, Cornell Vernooij en Steven ten Have**

Op 8 december 2016 is de herziene Corporate Governance Code door de Monitoring Commissie van Manen uitgebracht. Een uitgebreid consultatieproces ging vooraf. De commissie voerde diverse gesprekken met stakeholders. Bovendien kwamen uit het veld meer dan 100 reacties op het voorstel voor herziening. Van Manen stelt: “Wij zijn van mening dat deze herziene Code een op de praktijk geënt kader voor corporate governance biedt voor de aankomende jaren” (Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2016b, p. 1). Het bieden van een dergelijk kader is een voorwaarde voor het stimuleren van effectief bestuur en toezicht. Het vervolgens vertalen van de code naar toepassing in de praktijk is een noodzakelijke opvolging. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen, zo benadrukt de commissie.

### **Dialogo vereist**

Van Manen gaf tijdens de presentatie al aan: de code moet geen hobby meer zijn van secretarissen en schragende partijen, maar bestuurders en commissarissen moeten hierover met elkaar in gesprek. De kwaliteit van een code wordt immers bepaald door de mate waarin zij door deze doelgroep effectief wordt toegepast. De relevantie van dialoog wordt versterkt door de aard van de belangrijkste vernieuwingen in de code: het centraal stellen van lange termijn waardecreatie en de introductie van het onderwerp cultuur. Deze vernieuwingen zijn, in vergelijking met eerdere herzieningen, breed en strategisch van aard, waardoor het een uitdaging is deze concreet te vertalen naar de praktijk. Kennis van de meningen van ervaren bestuurders en commissarissen over toepassing van de code helpen om de gewenste dialoog te voeren.



IEDERE BEDRIJFS-CULTUUR HEEFT ZIJN EIGENAARDIGHEDEN

### **Voedingsbodem voor dialoog**

In dit artikel worden de meningen van ervaren bestuurders en commissarissen inzichtelijk gemaakt. Het artikel baseert zich op onderzoek dat in de afgelopen maanden uitgevoerd is onder 61 bestuurders en commissarissen. Middels een online vragenlijst is hun gevraagd de relevantie te beoordelen van tien belangrijke herzieningen uit de code en per herziening aandachtspunten te geven voor succesvolle toepassing in de praktijk. Het merendeel van de bestuurders en commissarissen die heeft meegewerkt aan het onderzoek is 50 jaar of ouder (80%) en man (70%). Daarbij heeft 62% van de deelnemers ervaring als bestuurder en 75% als commissaris/toezichthouder.

Dit artikel geeft allereerst een overzicht van de relevantie volgens bestuurders en commissarissen ten

aanzien van tien belangrijke herzieningen. Vervolgens worden twee herzieningen met de laagste relevantiescore uitgelicht: 'onafhankelijkheid commissarissen' en 'verantwoording over diversiteit'. Daarnaast worden aandachtspunten weergegeven, die respondenten hebben aangegeven, voor de twee belangrijkste herzieningen: 'lange termijn waardecreatie' en 'cultuur'. Tenslotte bieden de auteurs op basis van de uitkomsten van het onderzoek aanbevelingen voor bestuurders en commissarissen in de praktijk.

### **Relevantie voor praktijk**

Bestuurders en commissarissen is gevraagd bij tien (samengevatte) herzieningen aan te geven in welke mate zij deze relevant achten voor hun bestuurlijke of toezichtspraktijk. Commissarissen en bestuurders

zien de tien herzieningen over het algemeen als relevant (gemiddeld 75%). Wel bestaat er verdeeldheid in opvatting van bestuurders en commissarissen over de relevantie per herziening. Voor een overzicht per herziening zie figuur 1.

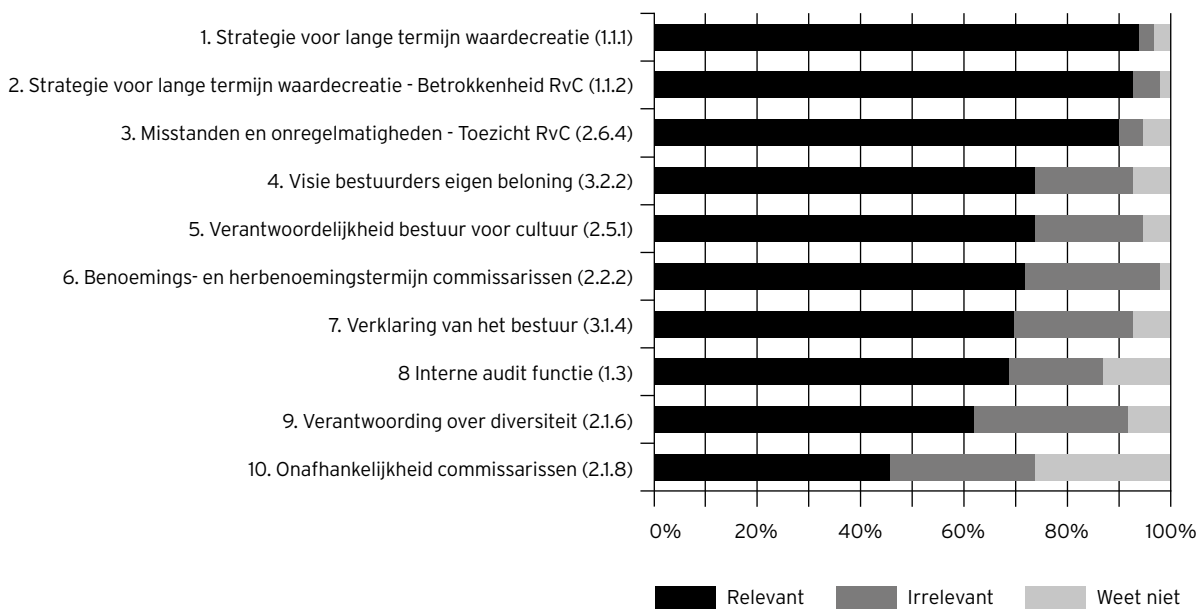
Opvallend is de relatief lage mate van relevantie die bestuurders en commissarissen toekennen aan de herziening in de best practice ‘onafhankelijkheid commissarissen’ en ‘verantwoording over diversiteit’

### Onafhankelijkheid commissarissen

De herziening in de best practice ‘onafhankelijkheid commissarissen’ houdt een verruiming in van het aantal toegestane niet onafhankelijke commissarissen dat een aandelenbezit heeft of vertegenwoordigd van meer dan 10%. Reden voor deze herziening is de bevordering van lange termijn waardecreatie. “Een dergelijk groot aandelenbezit is doorgaans een teken van lange termijn betrokkenheid en parallele belangen. Doordat de code uit blijft gaan van een onafhankelijke meerderheid blijft onafhankelijk toezicht geborgd” (Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2016a, p. 4). Uit de

opmerkingen die de deelnemers plaatsen komt een meningsverschil aan het licht ten aanzien van de herziening. Voorstanders van een directere vertegenwoordiging van aandeelhouders in de RvC geven aan dat de verruiming van de best practice een welkome stimulans vormt voor lange termijn waardecreatie. Tegenstanders geven aan dat deze bepaling toezicht houden zonder last en ruggenspraak in de weg staat: het laat mogelijkheden voor belangenverstremming. Belangrijk is om als bestuurders en commissarissen met elkaar in dialoog te treden over de vraag hoe lange termijn waardecreatie in de Raad van Commissarissen bevorderd kan worden, zonder dat belangenverstremming plaats heeft en/of dit ten koste gaat van belangen van andere stakeholders. Raadzaam is om de oorspronkelijke reden voor de verruiming, namelijk ‘bevordering van lange termijn waardecreatie’ centraal te stellen in de dialoog. Een suggestie die door meerdere bestuurders en commissarissen naar voren is gebracht, zou soelaas kunnen bieden: voeg een statutaire bepaling toe dat commissarissen, die tevens aandeelhouder zijn, geen besluiten kunnen forceren, of in voorkomende gevallen kunnen blokkeren.

figuur 1: overzicht relevantie herzieningen voor de praktijk



# VERTAAL DE CODE EN BEST PRACTICES NAAR DE OPGAVEN WAAR BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN IN HUN ORGANISATIE VOOR STAAN

\*\*\*\*\*

## Verantwoording over diversiteit

Een andere opvallend lage score wordt toegekend aan de introductie van de best practice ‘verantwoording over diversiteit’. Deze best practice is geïntroduceerd als onderdeel in de corporate governance verklaring met als doel het toegenomen bewustzijn van organisaties voor diversiteit om te zetten in concrete resultaten. Aandacht voor diversiteit an sich was er al in de code van 2008. De toepassing van doelstellingen van het diversiteitsbeleid van de vennootschap op de samenstelling van het bestuur en de Raad van Commissarissen vormt een uitbreiding in de herziene code, evenals het voldoen aan het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw. Een aantal bestuurders en commissarissen geven aan het oneens te zijn met het grote belang wat gehecht wordt aan diversiteit. Bij de selectie moet volgens hen kwaliteit (ongeacht geslacht, etc.) prevaleren boven diversiteit. Aan de andere kant geeft een aantal bestuurders en commissarissen aan dat diversiteit breder (onder meer in termen van etniciteit) gedefinieerd moet worden (in aanvulling op de nadruk in de code op geslacht). Ook geven respondenten aan dat het niet bij mooie intenties en verantwoording moet blijven. Het is hiervoor nodig om de kwaliteit van de uitleg en voorgenomen maatregelen te toetsen. Daarnaast moeten consequenties van ‘niet naleving’ voelbaar zijn zodat de uitkomsten van de toetsing of gebrekkige verantwoording impact hebben.

Ondanks de relatief lage toegekende relevantie aan ‘onafhankelijkheid commissarissen’ en ‘verantwoording over diversiteit’ is de code in brede zin (en onafhankelijk van geslacht, leeftijd, functie en sector) door deelnemers aan het onderzoek bestempeld als relevant voor de praktijk. Een aantal onderwerpen vraagt volgens bestuurders en commissarissen extra

aandacht om succesvolle toepassing te bevorderen, waaronder ‘strategie lange termijn waardecreatie’ en ‘cultuur’.

## Strategie voor lange termijn waardecreatie

De belangrijkste wijziging in de code is het centraal stellen van lange termijn waardecreatie. De code schrijft voor dat bestuurders en commissarissen handelen met het oog op lange termijn waardecreatie. Dit vraagt van bestuurders en commissarissen dat zij de houdbaarheid van hun strategie op lange termijn (her)overwegen en niet sec handelen en besluiten vanuit korte termijn perspectief. Bestuurders en commissarissen is gevraagd waar volgens hen aandacht aan besteed moet worden om de herzieningen succesvol toe te passen in de praktijk. Zij geven op hoofdlijnen de volgende aandachtspunten mee:

1. *Staar je niet blind op papier, besteed aandacht aan houding en gedrag.*

De kwaliteit van de strategie voor lange termijn waardecreatie wordt niet alleen bepaald door het goed opschrijven ervan, zo geven bestuurders en commissarissen aan. Belangrijk is om niet alleen zorg te dragen voor een goede formulering van een strategie voor lange termijn waardecreatie, maar ook voor borging van de strategie in houding en gedrag. Gedrag dat gewenst is voor implementatie van een strategie voor lange termijn waardecreatie en gestimuleerd dient te worden is volgens bestuurders en commissarissen onder meer: ‘doen in plaats van afvinken’, ‘nieuwsgierig zijn en kunnen relativeren’ en ‘kritisch zijn en blijven twijfelen’.

2. *Zorg voor tussentijdse agendering, monitoring en aanscherping van de strategie.*

Bestuurders en commissarissen geven aan dat

strategieformulering niet iets is wat na een aantal dagen op de hei afgerond is. De strategie en herijking hiervan vraagt continu aandacht. Hiervoor is het van belang dat de strategie regelmatig onderwerp uitmaakt van de agenda van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Belangrijke bespreekpunten hiervoor zijn: bepalen voortgang implementatie, herijken strategie en waar nodig implementatieactiviteiten bijsturen.

### **‘Creëren’ van cultuur**

De herziene Corporate Governance Code introduceert cultuur als een nieuw onderdeel. De Monitoring Commissie stelt: ‘Van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij een cultuur creëren die het gewenste gedrag en integer handelen stimuleert’. Ook daadwerkelijk invulling geven aan deze verantwoordelijkheid in de praktijk is de uitdaging die ligt bij bestuurders en commissarissen. Ten aanzien de toepassing in de praktijk geven de respondenten een drietal belangrijke aandachtspunten mee:

1. *Pas op dat cultuur geen lippendienst of papieren tijger wordt.*

Meerdere bestuurders en commissarissen geven aan de vrees te hebben dat de best practice, bij het ontbreken van het vermogen om daadwerkelijk een gewenste cultuur en bijbehorend gedrag te realiseren, een lippendienst blijft of een papieren tijger wordt.

2. *Makkelijker gezegd dan gedaan.*

Uit de reacties blijkt dat respondenten het realiseren van de gewenste cultuur niet als eenvoudig zien. Het ‘hoe’ van het inbedden en onderhouden van waarden is voor velen van hen onduidelijk en vraagt aandacht. Het gaat hierbij met name om het invulling geven aan sturing op realisatie van de gewenste cultuur en het bijbehorende gedrag. Bestuurders en commissarissen

benadrukken behoefte te hebben aan concrete, deugdelijke handvatten om de gewenste ‘cultuur gericht op lange termijn waardecreatie’ te realiseren.

3. *Voor succesvolle realisatie is informatie van en draagvlak bij de gehele organisatie essentieel.*

Bestuurders en commissarissen geven aan dat zij informatie en draagvlak voor de gewenste cultuur vanuit het bestuur alleen als te beperkt zien. Informatie-betrokkenheid en draagvlak vanuit alle lagen van de organisatie wordt essentieel geacht voor het bereiken van de gewenste cultuur en bijbehorende gedragingen. Ook is het wenselijk niet alleen de organisatie, maar ook de dynamiek in de boardroom zelf, als onderwerp van gesprek en reflectie te zien. Deze dynamiek vormt een belangrijk vertrekpunt voor voorbeeldgedrag.

### **Aanbevelingen voor succesvolle toepassing van de code in de praktijk**

De succesvolle toepassing van de herziene code is een uitdaging waarvoor bestuurders en commissarissen staan. Op basis van het totaal aan aandachtspunten dat door respondenten is meegegeven hebben de auteurs in hoofdlijnen vijf overkoepelende aanbevelingen opgesteld voor het inrichten en vormgeven van effectief bestuur en toezicht:

1. *Besteed aandacht aan het ‘waarom’ van een best practice alvorens deze toe te passen.*

Ga terug naar de essentie van een best practice om de kans op succesvolle toepassing te vergroten. Een aantal herzieningen wordt niet relevant geacht omdat de aanleiding hiervoor niet helder is. Voorbeeld: ‘onafhankelijkheid commissarissen’ wordt niet in het licht van lange termijn waardecreatie besproken en discussies over ‘diversiteit’ worden niet vanzelfsprekend in het kader van een betere kwaliteit van bestuur en toezicht beschouwd.

\*\*\*\*\*

**ALS HET VERMOGEN ONTBREEKT OM EEN GEWENSTE CULTUUR EN GEDRAG TE REALISEREN, BLIJFT DIT EEN LIPPENDIENST**

# VOOR LANGE TERMIJN WAARDECREATIE IS BORGING VAN DE STRATEGIE IN HOUDING EN GEDRAG NOODZAKELIJK

\*\*\*\*\*

## 2. Vertaal best practices naar concrete gedragingen en resultaten.

Toepassing van best practices vraagt meer dan een goede verantwoording op papier. Voorbeeld: bij 'betrokkenheid RvC bij strategieformulering' wordt door bestuurders en toezichthouders aandacht gevraagd voor een open en vertrouwde setting in het overleg tussen RvB en RvC. In onderling overleg kan dit bespreekbaar en concreet worden gemaakt.

## 3. Werk het 'hoe' van best practices uit.

Een aantal best practices vraagt naast het 'waarom' en 'wat' meer uitwerking van het 'hoe' om de toegevoegde waarde van deze best practices voor de praktijk te vergroten. Besteed aandacht aan de uitwerking van met name de onderwerpen 'strategie voor lange termijn waardecreatie' en 'cultuur'. Deze uitwerking kan binnen de eigen organisatie plaatsvinden, maar beter nog organisatie en branche/sectoroverstijgend. Zodoende kan er een algemeen referentiekader/norm, beter gezegd practice, tot stand worden gebracht.

## 4. Verbind met interne en externe stakeholders.

Voor de toepassing van veel best practices is een goede verbinding met anderen dan bestuurders, toezichthouders en aandeelhouders cruciaal. Effectief bestuur en toezicht vindt niet plaats in isolement. Verbinding met interne stakeholders (de werkorganisatie, medezeggenschap en de internal audit functie) en externe stakeholders (belanghebbenden in de omgeving, concurrenten, accountant) is van belang om informatie te verkrijgen en kennis op te doen voor o.a. strategieformulering, belangenbehartiging, risicoanalyses, trends & ontwikkelingen en beloningsbeleid.

## 5. Vertaal als bestuurders en toezichthouders gezamenlijk de code en haar best practices naar de opgave waar bestuurders en commissarissen in hun organisatie voor staan.

Reflecteer met elkaar op de betekenis van de code en

de belangrijkste wijzigingen voor de organisatie en haar specifieke context. Besteed hierbij aandacht aan de verhouding tussen de opgave en expertise, tijd en middelen die beschikbaar zijn. Stel op basis van deze verhouding vast of de capaciteit van de RvB en RvC toereikend is. Tref indien dit niet het geval is maatregelen om de capaciteit af te stemmen op de opgave die er ligt. Geef hiermee als bestuur en Raad van Commissarissen gezamenlijk én op gerichte wijze invulling aan de verantwoordelijkheid voor vertaling van de code naar de praktijk.

### Literatuur

- Monitoring Commissie Corporate Code (2016a). *Herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: de belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht*. Geraadpleegd op: [www.mccg.nl](http://www.mccg.nl)
- Monitoring Commissie Corporate Code (2016b). *Persbericht: Corporate Governance Code is vernieuwd Meer aandacht voor lange termijn waardecreatie en cultuur*. Geraadpleegd op: [www.mccg.nl](http://www.mccg.nl)

### Over de auteurs

Kim Grinwis is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Cornell Vernooij is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. mr. Steven ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management en daarnaast hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

