

Toezicht Groei Op!

Ik wil beginnen met een schuldbekentenis. Als hoogleraar op Nyenrode moet ik natuurlijk alles bijhouden wat er op mijn vakgebied gebeurt. Dat is geen eenvoudige opgave want op het gebied van Corporate Governance gebeurt veel: Er worden talloze onderzoeken verricht, er doen zich tal van leerzame incidenten voor in de dagelijkse praktijk, er komt constant nieuwe wet- en regelgeving en overal op de wereld worden Governance Codes aangepast aan nieuwe inzichten.

Ik moet bekennen dat ik niet alles volg, temeer omdat er over het onderwerp Corporate Governance ook een enorme hoop lariekoek wordt geproduceerd. Om toch een beetje bij te blijven bewandel ik op sommige deelgebieden wat sluiptweggetjes. Ten aanzien van Corporate Governance Codes, bijvoorbeeld, kijk ik niet altijd naar alle codes om veranderingen te analyseren, ik kijk alleen naar de Pakistaanse Corporate Governance Code.

Waarom Pakistan? Wel dat is een land met een levendige beurshandel (er zijn meer ondernemingen aan de beurs genoteerd dan in Duitsland). Anderzijds loopt het land op het gebied van wet – er regelgeving (laat ik het beleefd formuleren) niet bepaald voorop. Dat heeft voor mij als voordeel dat wat er in Pakistan aan nieuwe regels komt, niet wordt bepaald door de waan van de dag. Het is eerder omgekeerd. Wanneer een nieuwe ontwikkeling neerslaat in de Pakistaanse Corporate Governance Code, dan kun je ervan overtuigd zijn dat dit een ontwikkeling is die in heel de wereld aanvaard wordt: een best practice dus.

Pakistan kreeg zijn eerste corporate governance code in 2002. Daarmee liep Pakistan voor op Nederland. Wij kregen onze eerste Code, die van Tabaksblat pas een jaar later. Andersom hebben wij onze code gewijzigd in 2009, toen werd de nieuwe Code Frijns van kracht. Pakistan gaat zoals gezegd niet over een nacht ijs en heeft pas vorig jaar, in 2012 zijn code gewijzigd.

De belangrijkste wijzigingen in Pakistan betreffen de raad van commissarissen (de non executive directors) en wel op twee gebieden: hun onafhankelijkheid en het aantal commissariaten dat één persoon kan bekleden.

Over onafhankelijkheid zei de Pakistaanse code in 2002 slechts: Het dient te worden aangemoedigd dat er in de raad van commissarissen van een beursgenoteerde onderneming één onafhankelijke commissaris zit. Intussen is men in Pakistan strenger geworden. Het is nu verplicht om één onafhankelijke commissaris te hebben, en het geniet de voorkeur dat een derde van de leden van de RvC onafhankelijk is.

Pakistani zijn daarmee wat minder fundamentalistisch dan Nederlanders: Onze code wil dat alle commissarissen onafhankelijk zijn, op hooguit één na.

Wat betreft het aantal commissariaten. Daarover zei de Pakistaanse code in 2002 : maximaal tien. Nu heeft men dat beperkt tot maximaal zeven bij beursgenoteerde ondernemingen.

Ook hier is Pakistan minder fundamentalistisch dan wij. Onze code hanteert een maximum van vijf commissariaten en onze wetgever heeft dit zelfs verplicht gemaakt. Uitleggen waarom het anders moet, dat kan niet meer.

Wat leert ons deze vergelijking? Dat opvattingen over Corporate Governance relatief zijn. Er zijn geen vaste regels te geven. Er is niet één best practice in steen te beitelen die garandeert dat indien de onderneming deze volgt, bestuur en resultaten optimaal zullen worden.

Om een voorbeeld te geven. Ik weet niet of een maximum van 5 of van 7 of van 10 commissariaten het beste is. Maar ik zou wel denken dat mevrouw Herna Verhagen, toen ze vorig jaar onverwachts werd benoemd tot de hoogste baas bij het in moeilijk vaarwater verkerende PostNL, haar commissariaat bij SNSReaal, de in moeilijkheden verkerende bank-verzekeraar, met onmiddellijke ingang had moeten opgeven. Maar ja, zoiets kun je niet in een Code zetten. Dat vergt zelf nadenken.

Corporate governance codes zijn ontstaan voor beursgenoteerde bedrijven. Het begon in Engeland in 1992 met het rapport van een commissie onder leiding van sir Adrian Cadbury getiteld *Financial Aspects of Corporate Governance*. Dat was naar aanleiding van enkele boekhoudschandalen, rond uitgever Robert Maxwell, de BCCI bank en het conglomeraat Polly Peck. Ondernemingen die ten onder gingen. Dat op zich is niet verwonderlijk.

Ondernemingen hebben niet het eeuwige leven. Maar dit gebeurde vlak nadat de accountant zijn goedkeurende verklaring had gegeven en achteraf bleek dat er nogal wat fraude had plaats gevonden, die de accountant niet had opgemerkt.

Dankzij sir Adrian – of moet ik zeggen dankzij de onoplettende accountants – begon ook het woord governance in zwang te raken. Voor 1992 werd dit woord ook in het Engels nauwelijks gebruikt. Als het werd gebruikt dan als een bekakte versie van *government* (regering), zoals in: “*Some theories about the governance of different parts of the British empire.*” Gewone mensen gebruikten gewoon ‘government’. (Een nuttig weetje voor als U gevraagd wordt wat governance nu eigenlijk betekent)

Tien jaar geleden, in 2003, heeft Nederland een Corporate Governance Code gekregen. De reden om die Code te schrijven was dat beleggers hun vertrouwen hadden verloren in de manier waarop beursondernemingen werden bestuurd. Dit naar aanleiding van de boekhoudschandalen die eerst in de Verenigde Staten aan het licht waren gekomen, maar zich vervolgens – tot verbazing van sommigen – ook in Europa bleken voor te doen. De affaire Ahold was de druppel die in Nederland de emmer deed overlopen. De Code moest bedrijven helpen het vertrouwen van beleggers terug te winnen.

Niemand zal betwisten dat de Code in zijn opzet is geslaagd. Al na vier jaar – in 2007 – kon de ingestelde monitoring commissie aan de regering berichten: “De Nederlandse corporate governance code is in 2003 tot stand gekomen om het vertrouwen in het Nederlandse ondernemingsbestuur en het toezicht daarop te herstellen en de Nederlandse corporate governance regels en praktijken op het hoogste niveau te brengen. Dit is gelukt.”

Dit succes van een code bij beursgenoteerde ondernemingen is niet onopgemerkt gebleven. Sindsdien heeft iedere sector of bedrijfstak wel een eigen code ontwikkeld. In de gezondheidszorg, bij woningbouwcorporaties, banken, verzekeraars, in de kunstsector overal zijn handvaten voor toezichthouders vastgelegd in een code.

Maar laten we eens kijken naar de stamvader, van deze hele familie: De Nederlandse corporate governance code, alleen toepasbaar op beursvennootschappen. Deze moest bestuurlijke risico's voor aandeelhouders in beursgenoteerde ondernemingen beperken en heeft dat gedaan. Heeft de Code

dan nog een reden van bestaan? Destijds is gekozen voor een Code in plaats van voor wetgeving omdat een Code flexibeler is. Een wet is bedoeld om zaken eens en vooral goed te regelen en zal niet snel worden ingetrokken. Maar een Code is niet bedoeld om voor altijd te bestaan.

De Code heeft beleggers en ondernemingen een houvast gegeven. Aan de hand van principes en *best practice* bepalingen kon er overleg gevoerd worden. Ondernemingen, commissarissen en institutionele beleggers hebben geleerd hoe ze met elkaar om moeten gaan.

(Of die betere omgang bijdraagt aan een beter beleggingsklimaat is een heel andere vraag. Het aantal aan de Amsterdamse beurs genoteerde ondernemingen is ongeveer gehalveerd sinds de eerste stappen werden gezet om tot een betere corporate governance te komen. Dat zal niet aan de Code liggen, maar het geeft wel aan dat wat een Code kan doen beperkt is.)

In praktijk heeft de Code gedaan wat een Code kan doen en nu de governance praktijk in Nederland al vijf jaar op het hoogste niveau ligt, schuilen de risico's vooral in het in stand houden ervan. Want regels zonder nut leiden tot bureaucratisering, tot onnodige kosten en vooral tot luiheid in denken en handelen. Ze maken dat 'monitoring' ontaardt in afvinken.

Een Code moet geen rituelen scheppen. Het doel van de Code was tijdelijk: herstel van vertrouwen. Bij ondernemen hoort lef, geen bureaucratie. Corporate governance moet niet afglijden naar het terrein van de *public relations*.

Net als de codes in Duitsland, Frankrijk en de voor eeuwig door zijn naam getekende Code Lippens in België heeft de Nederlandsche Corporate Governance Code zijn doel bereikt en is hij daarmee overbodig geworden.

Laten we Pakistan voor zijn. Juist het afschaffen van de Code kan bijdragen aan een verdere groei van het vertrouwen in wat in Nederland nog rest aan beursgenoteerd bedrijfsleven. Die ondernemingen kunnen dan weer geheel op eigen kracht verder in een volwassen dialoog met hun gelouterde aandeelhouders.

Na tien jaar werken met een Code vaststellen dat deze niet meer nodig is, getuigt van dat zelfvertrouwen. Vast blijven houden aan een Code zonder nut getuigt daarentegen van angst en wantrouwen. Dezelfde argumenten die destijds werden gehanteerd om te kiezen voor een Code in plaats van voor een wet – flexibiliteit om te kunnen inspelen op verschillen per onderneming en veranderende omstandigheden – pleitten nu voor het afschaffen van de Code. Laten we een knip maken met het verleden. Toezichthouders weten weer hoe het moet en evaluatie is het nieuwe instrument om te verzekeren dat toezichthouders alert blijven.

(Ook de nieuwe Pakistaanse code schrijft voor dat het bestuur van een onderneming binnen twee jaar een mechanisme ingevoerd moet hebben voor een jaarlijkse zelf evaluatie.)

Toezichthouders groei op. Jullie kunnen zelf fietsen. Steunwielletjes zoals een code kunnen worden afgedaan. Die waren alleen nuttig op een kinderfiets. Natuurlijk moet U wel uw handen aan het stuur houden. Maar om dat te weten is geen code nodig.