

De Corporate Governance Code 2016

Jaap van Manen

1 Langetermijnwaardecreatie

In het begin van deze eeuw stond corporate governance in de belangstelling van bestuurders en commissarissen. Debatten over typisch Nederlandse beschermingsconstructies en het boekhoudschandaal bij Ahold zorgden voor een goed klimaat om de Code Tabaksblat te implementeren. In de jaren die volgden op de implementatie, bleek de Code goed te worden nageleefd. Tegelijkertijd nam de belangstelling voor de code bij commissarissen en bestuurders af. De naleving werd meer een aangelegenheid voor accountants en juristen. Ondertussen ging er wel het een en ander mis. Ondernemingen kwamen in de problemen door gebrekkig risicomanagement, door het misleiden van afnemers, door omkoping, door kartelvorming en door boekhoudfraudes. Wij zagen dat bij een grote minderheid van de Nederlandse beursfondsen waardevernietiging plaatsvond. Het gemeenschappelijke element daarbij was een te grote focus op kortetermijnwinstgevendheid. In de meeste gevallen leidde dat tot schade bij diverse stakeholders waaronder aandeelhouders.

Het is goed dat de schragende partijen (CNV, Eumedion, FNV, Euronext, de Vereniging van Effectenbezitters, VEUO en VNO-NCW) een herziening van de Code in gang hebben gezet. De uitkomst hiervan is inmiddels bekend: de 2016 versie van de Corporate Governance Code. Door een intensief proces van consultatie is de Code weer volop onder de aandacht gekomen van commissarissen en bestuurders. Het centrale thema in de Code 2016 is de waardecreatie op lange termijn. Dit thema is spannender dan ooit. We leven in een tijd waarin bestaande ondernemingen in hun voortbestaan worden bedreigd door revolutionaire ontwikkelingen in de techniek. Die gaan gepaard met revolutionaire ontwikkelingen in businessmodellen. Nieuwe spelers zorgen voor ontwrichting. Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan sleutelfunctionarissen en mensen op de werkvloer. Enerzijds is het noodzakelijk om de bestaande businessmodellen succesvol te blijven doorzetten en anderzijds is het noodzakelijk om te innoveren. Om het in klassieke termen uit te drukken: de verkoop moet doorgaan terwijl de winkel verbouwd wordt. De resultaten op de korte ter-

mijn worden niet minder belangrijk, ook al vraagt vooral de lange termijn alle aandacht.

2 Cultuur en gedrag

Een ander belangrijk thema in de herziene Code is cultuur en gedrag. Het gaat daarbij om het gedrag zowel in de bestuurskamer als in de verre uithoeken van de onderneming. Aandacht voor cultuur bij bestuurders en commissarissen kan niet in een wet of code worden gereguleerd. Het kan in een code wel worden geadresseerd. Wij zien dat bestuurders en commissarissen op zoek zijn naar methoden om cultuurkenmerken in de organisatie waar te nemen. Zij zijn ook op zoek naar methoden om cultuur en gedrag te beïnvloeden.

Voor de lezers van het MAB zal de aandacht voor cultuur en gedrag niet zomaar uit de lucht zijn komen vallen. Cultuur is van grote betekenis voor externe accountants, internal auditors, controllers en anderen die zich bezighouden met interne beheersing. Bij de inrichting van organisaties en het controleren van jaarrekeningen worden twee belangrijke uitgangspunten gehanteerd;

- Er wordt niet samengespannen in de organisatie;
- De leiding ziet af van het doorbreken van maatregelen op het gebied van interne beheersing.

Het zijn de impliciete aannames op het gebied van cultuur en gedrag die aan deze uitgangspunten ten grondslag liggen. Bestuurders en andere sleutelfunctionarissen worden geacht hun verantwoordelijkheid leidend te laten zijn bij de beslissingen die zij nemen. Als een baas de interne regels overtreedt, zal dat door anderen worden geadresseerd en gecorrigeerd, zo is de aanname. En als een werknemer aan andere werknemers voorstelt om samen te spannen dan zal hij stuiten op een nee en waarschijnlijk worden geconfronteerd met afkeuring of erger. Ook dat is een aanname.

Daar waar zaken misgaan, bijvoorbeeld als rapportages opzettelijke onjuistheden bevatten of eigendommen onvreemd worden, moet worden bezien wat dat zegt over de cultuur in de organisatie. Hebben bestuurders of andere sleutelfunctionarissen de regels overtreden? Hebben werknemers samengespannen? Moeten de eerdere aannames over cultuur en gedrag worden verworpen?

Men zou kunnen zeggen dat een oordeel omtrent de werking van de interne beheersing niet gevormd kan worden zonder een oordeel omtrent de cultuur en het gedrag. In de accountantsopleiding is tot nu toe weinig aandacht besteed aan cultuur en gedrag. Verwacht mag worden dat daarin verandering zal komen. Het lijkt mij toe dat cultuur en gedrag regelmatig onderwerp zal zijn bij gesprekken binnen het controleteam van de accountant. Het onderwerp zal aan de orde komen bij de planning van de controle en bij de analyse van de uitkomsten van de werkzaamheden.

Het thema cultuur en gedrag is veel breder dan men zou denken op grond van het voorgaande. Voorkomen moet worden dat cultuur en gedrag vooral wordt gezien als een zaak voor accountants. De uitvoering van een strategie, gericht op waardecreatie op lange ter-

mijn, zal in mijn gedachtegang leidend zijn in gesprekken over cultuur en gedrag. Het voorkomen van misdragingen door bestuurders en werknemers maakt daar deel van uit.

3 Zeg wat je ziet

In de special van het MAB die u nu in handen heeft, komen veel meer onderwerpen uit de Code 2016 aan de orde. Ieder onderwerp is interessant voor accountants en de meeste andere lezers van het blad. De beroepsorganisatie van accountants, NBA, heeft enige jaren geleden ingezet op het belangrijke devies: zeg wat je ziet. Opvolging van deze belangrijke uitspraak, gecombineerd met een goede kennis van de herziene Corporate Governance Code zal zonder meer leiden tot observaties van de accountant waarmee zij bestuurders, commissarissen en aandeelhouders een grote dienst kan bewijzen. ■

Prof. dr. J.A. van Manen is Partner Strategic Management Centre, Voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance, Vicevoorzitter raad van commissarissen De Nederlandsche Bank NV, Lid raad van commissarissen Bornet Groep Rotterdam B.V., Lid bestuur Stichting Maatschappij en Veiligheid, Lid bestuur Stichting Endowment bij het Museum Boijmans Van Beuningen.