

# Code voor goed bestuur is geen panacee

Donderdag 4 September 2003

De commissie-Tabaksblat heeft een aantal waardevolle aanbevelingen gedaan om goed ondernemingsbestuur te bewerkstelligen. Maar uiteindelijk geeft de persoonlijke integriteit van bestuurders en toezichthouders de doorslag, meent Antony Burgmans.

Het vertrouwen in het ondernemingsbestuur heeft de afgelopen periode onder druk gestaan, zowel in binnen- als buitenland. Daarbij hebben de goeden onder de kwaden geleden. Aandeelhouders en werknemers hebben soms zeer veel verlies moeten nemen. Het is van groot belang het verloren gegane vertrouwen te herstellen en de conceptcode die de commissie-Tabaksblat heeft gepresenteerd, is daarbij een belangrijk richtsnoer.

Goed element in de conceptcode is bijvoorbeeld dat de commissie streeft naar een hoge mate van transparantie: in de financiële verslaglegging, bij het weergeven van de bestuursstructuur van de onderneming, in het vereiste dat afwijkingen van de code worden uitgelegd en bij een gevoelig onderwerp als beloningenbeleid en individuele honorering van bestuurders en toezichthouders.

De conceptcode bevat belangrijke voorstellen op het gebied van de inrichting en het functioneren van het bestuur en het toezicht daarop. Hij streeft naar waarborgen dat bestuurders en commissarissen voldoende tijd beschikbaar hebben om zich naar behoren van hun taak te kwijten en vraagt dat het toezicht op het bestuur voldoende onafhankelijk is. De conceptcode bepleit dat aandeelhouders en certificaathouders steeds zonder onnodige belemmeringen het aan de aandelen verbonden stemrecht uitoefenen en legt het toezicht op het naleven van de code nadrukkelijk bij hen.

Natuurlijk is kritiek mogelijk. Niemand mag verwachten dat de commissie-Tabaksblat met een voorstel komt dat direct na de consultatieperiode in steen kan worden gehouwen. Ook wij hebben commentaar geleverd ([www.unilever.com](http://www.unilever.com)). De kern van ons commentaar is dat wij de conceptcode te ver vinden gaan in specifieke regelgeving, waardoor zij onvoldoende aansluit bij de internationale praktijk.

Goed ondernemingsbestuur vraagt om maatwerk. Het bestuur van een onderneming dient te worden ingevuld met inachtneming van de aard en de omvang van de onderneming, de commerciële markten waarop zij concurreert, de kapitaalmarkten waarop zij actief is, de spreiding en locatie van het aandelenbezit, de effectenbeurzen waaraan de aandelen zijn genoteerd en de regels die daar gelden. Voor een onderneming als Unilever heeft dit een sterk mondiale dimensie. Wij zijn een Brits-Nederlandse onderneming met een duale structuur, waarbij ook de Nederlandse moedermaatschappij, waar mogelijk, de Combined Code, de Britse pendant van de Nederlandse code, naleeft. Onze aandelen en certificaten zijn wereldwijd verspreid en worden voor het grootste deel buiten Nederland gehouden. Wij zijn in vrijwel alle landen ter wereld actief, nog geen drie procent van onze omzet komt uit Nederland. De medewerkers op onze hoofdkantoren hebben vele tientallen nationaliteiten. De leden en adviserende leden van onze raad van bestuur komen uit verscheidene continenten.

Een bestuurscode dient met al deze omstandigheden rekening te houden, en daarbij anderzijds ook ruimte te laten voor bijvoorbeeld typisch Nederlandse ondernemingen met eigen behoeften en beperkingen. Doet zij dat niet, dan legt zij aan ondernemingen én hun aandeelhouders een keurslijf op dat de bedrijfsvoering niet ten goede komt. Zo zullen buitenlandse investeerders het niet begrijpen en waarderen wanneer ondernemingen afwijkingen van de code moeten uitleggen. Ook kan de situatie ontstaan dat ondernemingen minder goed kunnen concurreren op de markten waar zij hun bestuurders en toezichthouders werven.

De complexiteit en veelvormigheid van de onderwerpen die tezamen het bestuur van de onderneming uitmaken, vergen een benadering op grond van beginselen. De precieze uitwerking van de voorgeschreven beginselen zou aan de onderneming en haar aandeelhouders moeten worden overgelaten.

De bepalingen van de conceptcode zijn evenwel bijzonder gedetailleerd. Vrijwel niets wordt ongeregeld gelaten. Daardoor worden soms keuzes gemaakt die een enigszins toevallig karakter

dragen. Soms worden uitwerkingen van principes gegeven die zeker gelden als good practice, maar die niet kunnen worden gepresenteerd als een best practice die de volwaardige andere keuzes uitzondert. De grote mate van gedetailleerdheid leidt bij investeerders en rating agencies al snel tot een simpelweg vaststellen per regel of aan die regel is voldaan, in plaats van de noodzakelijke integrale beoordeling van de governance van de onderneming.

De code zou aan kracht - en duurzaamheid - winnen als meer aansluiting wordt gezocht bij bestuurscodes in andere landen. De Britse Combined Code bijvoorbeeld concentreert zich wel op beginselen en vraagt van ondernemingen en hun aandeelhouders dat zij deze beginselen nader uitwerken.

Kwantitatieve maatstaven worden vermeden omdat deze de onderneming een te strak keurslijf opleggen. De onderliggende en vrijwel steeds te onderschrijven kwalitatieve uitgangspunten staan centraal.

Onnodig veel afwijkingen van de code door Nederlandse ondernemingen kunnen worden bestreden door in de code op te nemen dat uitleg van afwijkingen óók een vorm van naleving van de code is. Uitleg zou niet aan de orde moeten zijn als aandeelhouders de governance van de onderneming of een bepaald gedeelte daarvan hebben vastgesteld of goedgekeurd, of als zij één of meer afwijkingen van de code hebben gesanctioneerd. Ook dán is het doel van de code bereikt. Unilever zal zeker zijn opvattingen over de code met de aandeelhouders bespreken, waarbij wat ons betreft instemming met onze aanpak zou moeten gelden als het voldoen aan de code.

Dit is meer een kwestie van vorm dan van inhoud. Niets immers belet de commissie-Tabaksblad de concrete uitwerkingen van de in de code neergelegde principes op te nemen in een leidraad bij de code - zoals ook in de Combined Code is gedaan - of in toelichtende teksten. Dergelijke voorstellen kunnen ondernemingen dan een handvat bieden bij het naleven van de code.

Unilever zal zich naar verwachting in belangrijke mate kunnen conformeren aan de uiteindelijke code. Het is evenwel onvermijdelijk dat een grote multinationale onderneming als de onze, met bovendien haar duale Brits-Nederlandse structuur, op een aantal punten ervan zal moeten afwijken. Waar zich deze situatie voordoet, zullen wij zeker in staat zijn met een bevredigende uitleg te komen.

Hoewel de conceptcode van de commissie-Tabaksblad aan het bestuur in Nederland een belangrijke bijdrage zal leveren, dienen wij steeds voor ogen te houden dat codes en regels geen garantie bieden voor een goede bedrijfsvoering.

Daarvoor is noodzakelijk dat eenieder die betrokken is bij het ondernemingsbestuur zich richt op ethisch verantwoord handelen. Een gedragscode kan hierbij behulpzaam zijn, maar uiteindelijk geeft toch de persoonlijke integriteit van bestuurders en toezichthouders de doorslag.  
Tekening Ruben L. Oppenheimer

**Burgmans, Antony**