

'Dit wordt een goede gedragscode'

01-09-2003

Jacques Schraven steunt richtlijnen Tabaksblad voor goed ondernemingsbestuur Vóór het einde van het jaar moet er een “stevige code” zijn voor goed bestuur van beursgenoteerde ondernemingen, vindt Jacques Schraven. Hij verwoordt de reactie van VNO-NCW op de concept-code van de commissie-Tabaksblad. “Wij zijn het eens met de bedoeling en de hoofdlijnen van de code. Het is een verkeerd beeld dat ondernemend Nederland de code niet zou steunen.”

Even duidelijkheid vooraf. Jacques Schraven laat er geen misverstand over bestaan. De leden van VNO-NCW zijn per saldo positief over de concept-code voor goed ondernemingsbestuur, die de commissie-Tabakblad heeft opgesteld. Er is hard over gediscussieerd en het is niet zonder slag of stoot gegaan. Niettemin werd afgelopen weekeinde de laatste hand gelegd aan de reactie van ondernemend Nederland, die Morris Tabaksblad deze week uit zijn brievenbus kan halen. De conclusie laat zich helder samenvatten: “Wij steunen nagenoeg alle principes en het merendeel van de best practice bepalingen van de concept-code.”

Wat zijn de positieve punten?

Schraven: “Ik denk vooral een beter samenspel van bestuur, toezichhouders, aandeelhouders en externe accountant van beursgenoteerde ondernemingen. De deskundigheid en onafhankelijkheid van commissarissen wordt groter, aandeelhouders krijgen in de praktijk meer invloed, de externe accountant krijgt meer verantwoordelijkheid en er komen betere waarborgen voor betrouwbare financiële verslaglegging en voor de integriteit van de financiële informatie uit onderdelingen van de onderneming. Incidenten op het terrein van beloning, zoals we die de laatste tijd enkele malen hebben gezien, zullen worden teruggedrongen.”

De code maakt een einde aan de discussie over de topinkomens?

“Ik kan niet garanderen dat daarover nooit meer discussie zal ontstaan, maar de code is wel een essentiële bijdrage aan het voorkomen van uitwassen. Riant vertrekregelingen behoren tot het verleden (de code gaat uit van een maximale vertrekpremie van één jaarsalaris, red.), optiebeloningen worden aan strengere voorwaarden gebonden en het wordt moeilijker een bonus te krijgen zonder dat er evenredige prestaties tegenover staan.”

In het Najaarsoverleg met kabinet, werkgevers en werknemers kan dus een gelijke beloning voor iedereen worden afgesproken?

(Lachend:) “Ja, goed idee. Als we maar op nul uitkomen, dan vind ik het prima.”

Waarom is een strenge code voor ondernemingsbestuur nodig?

“Er worden steeds hogere eisen gesteld aan het bestuur van een onderneming. Dat geldt in de eerste plaats voor beursgenoteerde bedrijven, waarvoor deze code is gemaakt. Andere ondernemingen en instellingen zijn er terecht niet aan gebonden,

hoewel het niet verkeerd is er inspiratie uit te putten.”

“Er is de laatste jaren veel veranderd. En terecht. Wie verantwoordelijkheid draagt, krijgt vertrouwen niet op een presenteerblaadje aangereikt. Vertrouwen wordt niet langer geschonken, maar moet verdiend worden. De noodzaak van een stevige gedragscode is de laatste tijd toegenomen door een aantal zeer vervelende incidenten op het gebied van boekhoudkundige controle en beloning.”

“Daarbij speelt ook mee dat de laatste twee, drie jaar voor beleggers geen feest zijn geweest. De koersen zijn gekelderd en men wil zeker weten dat slechte resultaten geen gevolg zijn van slecht bestuur of slecht toezicht. Het vertrouwen van de openbare kapitaalmarkten is in het geding en daarmee één van de levensaders van beursgenoteerde bedrijven. Een stevige code is ook goed voor het versterken van de concurrentiekracht van beursgenoteerde bedrijven die in Nederland actief zijn. Ik vind het belangrijk dat de commissie-Tabaksblat nu verder gaat en de definitieve code spoedig afrondt, zodat deze voor het einde van het jaar gereed is.”

Ondernemingsbestuurders en commissarissen hebben juist nogal wat kritiek geleverd op de code van Tabaksblat.

“Ik heb me de laatste weken bewust niet in die discussie gemengd. Wij wilden eerst de opvatting van onze leden kennen. Maar eerlijk gezegd heb ik me ook wel eens verbaasd over de soms emotionele reacties op de voorstellen. Misschien zijn die te verklaren uit het feit dat sommige mensen een meer dan gemiddelde belangstelling hadden voor dit onderwerp, omdat ze zich persoonlijk geraakt voelden. Dat laatste is niet geheel onbegrijpelijk. Je doet je werk als bestuurder of als commissaris zo goed mogelijk en dan vertelt een commissie dat het in het vervolg toch iets anders moet. Dat raakt mensen heel persoonlijk. Alle opmerkingen hebben wellicht het beeld doen ontstaan dat ondernemend Nederland de essentie van de gedragscode niet zou ondersteunen. Dat is een verkeerd beeld, zo is ons gebleken na raadpleging van onze leden. Wij hebben een code als deze nodig.”

Aanpassing

Is er dan geen kritiek? Zeker wel. In het commentaar van VNO-NCW, dat deze week verschijnt, staan verschillende voorstellen voor aanpassing van de concept-code. Schraven: “Commentaar op onderdelen van de code is volkomen legitiem. De commissie-Tabaksblat heeft nadrukkelijk gevraagd om voorstellen voor verbetering en verduidelijking.”

VNO-NCW vindt onder andere dat de concept-code enkele elementen bevat waarmee Nederland zich teveel afzondert van wat elders in de wereld gangbaar is. Schraven wil die “trekjes van typisch Hollandse makelij” graag gewijzigd zien en de definitieve code beter laten aansluiten bij wat VNO-NCW “internationale standaarden en praktijken” noemt. Daarnaast doet de ondernemingsorganisatie voorstellen voor vermindering van de administratieve belasting.

De ontwerp-gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven, die begin juli door Morris Tabaksblat, oud-topman van Unilever, naar buiten werd gebracht, is een imposant bouwwerk. Het document bevat 24 principes voor goed ondernemingsbestuur en 124 soms zeer gedetailleerd uitgewerkte regels. Beursgenoteerde bedrijven worden, zo is de bedoeling, straks voor een keuze geplaatst: pas deze regels toe of leg aan je aandeelhouders uit waarom je het nodig vindt om ervan af te wijken. Comply or explain.

Regels die in de publieke discussie veel aandacht hebben getrokken zijn: de maximale termijn voor ondernemingsbestuurders (vier jaar), strengere regels voor opties, een verbod op handel in aandelen en een maximale ontslagvergoeding van één jaar. Aandeelhouders kunnen straks onder andere gemakkelijker bestuurders ontslaan, ze krijgen meer te zeggen over het beloningsbeleid van de onderneming én het wordt het gemakkelijker gemaakt hun stem te laten horen zonder aanwezig te zijn op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering. Een in het oog springende nieuwe regel voor commissarissen is de maximering van het aantal commissariaten tot vijf (waarbij een president-commissariaat dubbel telt).

Toch zijn dit maar enkele van de vele regels die Tabakblat voorstelt. En het is vooral de detaillering die Schraven stoort. “Het is nog teveel een juridisch stuk. Ik herken dat, ik ben zelf van huis uit jurist. Door deze opzet bestaat het risico dat waarnemers straks de 124 regels één voor één gaan afvinken en dat het bedrijf dat aan de meeste regels voldoet een 10 krijgt voor goed ondernemingsbestuur. Maar zo zit de wereld niet in elkaar. Een onderneming wordt niet integer omdat alle bepalingen en voorschriften netjes kunnen worden afgevinkt; integriteit moet een wezenlijk onderdeel zijn van de bedrijfscultuur.”

“Twee dingen zijn wat mij betreft van belang. Ten eerste een juiste opvatting over het principe ‘pas toe of leg uit’. Als een onderneming bepaalde regels niet kán toepassen of andere goede redenen heeft om het niet te doen, en dat wordt fatsoenlijk uitgelegd, dan moet die uitleg op zichzelf óók worden beschouwd als het toepassen van de regels. De commissie-Tabaksblat heeft zelf al geconstateerd dat bepaalde regels voor kleinere beursgenoteerde bedrijven moeilijk uitvoerbaar zijn. Als zij gemotiveerd afwijken van de code - en daarin worden gesteund door hun aandeelhouders - dan moeten ze niet aan de schandpaal worden genageld. Feitelijk passen ze de code dan ook gewoon toe, zonder dat elke gedetailleerde regel daadwerkelijk wordt nageleefd.”

“Ten tweede zou ik graag zien dat in de bepalingen van de code een hiërarchie wordt aangebracht. De ene bepaling is veel wezenlijker dan de andere. Je kunt als beursgenoteerde onderneming uitstekend voldoen aan de 24 voorgeschreven principes voor goed bestuur, zonder precies aan elke gedetailleerde regel te voldoen.”

Het is makkelijker te controleren of een regel is toegepast dan of een principe wordt nageleefd.

“Soms zijn gewoon harde regels nodig, dat zal ik niet ontkennen. Maar voor mij is

het principe vaak veel belangrijker dan de manier waarop dat in praktijk van geval tot geval verschillend wordt uitgewerkt. Uiteindelijk is het aan de aandeelhoudersvergadering om te beoordelen of men tevreden is over de manier waarop het principe wordt toegepast.”

“Eén voorbeeld. In de code staat dat maximaal de helft van de beloning van bestuurders afhankelijk mag zijn van resultaat of prestaties. Ik begrijp zo’n regel best. Er moet een goede balans zijn tussen de vaste en de variabele beloning, dat is een goed principe. En voor een aantal ondernemingen is een verhouding van 50-50 waarschijnlijk ook prima hanteerbaar. Maar voor nieuwe ondernemingen op het gebied van bijvoorbeeld ICT of biotechnologie kan dat wel eens anders liggen. Daar ontbreken vaak de middelen voor een stevig vast salaris. Daar hanteert men vaak het uitgangspunt: als het bedrijf goed draait, kan er goed betaald worden, maar als het minder gaat, moet de top fors inleveren. Zoiets kun je op een heel integere manier met elkaar en met de aandeelhouders afspreken.”

“Een ander probleem is dat die 50-50-regel in geen enkele ander land wordt gehanteerd. Dat levert dus ook een probleem op voor internationaal opererende ondernemingen. Het is niet voor niets dat in de gedragscodes van bijvoorbeeld de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk dit soort strikte regels niet zijn opgenomen. Bedenk wel dat deze landen ons op dit gebied jaren vooruit zijn.”

Is Nederland een achterlijk land op het gebied van ‘corporate governance’?

“Dat wordt wel eens beweerd, maar dat is pertinent onjuist. Vergeleken met andere landen op het Europese continent, loopt Nederland juist voorop. Het bestuur van ondernemingen is bij ons nu al veel transparanter dan bijvoorbeeld in Duitsland of Frankrijk. Wij staan dicht bij de Angelsaksische cultuur. We moeten wel, want Nederland is veel meer afhankelijk van het buitenland. Ik ben ervan overtuigd dat de rest van Europa geleidelijk aan ook die kant op moet. Laten we daarom nu in Nederland een gedragscode maken die model kan staan voor een Europese code. Dat betekent: géén provinciale, Hollandse maatregelen, maar zo internationaal mogelijk. En het betekent ook dat we voorzichtig moeten zijn met álles in betonnen regels te willen gieten.”

Is het Verenigd Koninkrijk uw voorbeeld?

“Niet alleen natuurlijk, maar ik vind dat we veel kunnen leren van de ervaringen die men daar de laatste jaren heeft opgedaan. In Engeland heeft het bedrijfsleven al een aantal commissies van het kaliber Tabaksblat achter de rug. Daar heeft men al veel meer ervaring met dit soort codes. Uiteindelijk is dat uitgemond in de zogeheten Combined Code, die periodiek wordt aangepast. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen principes die essentieel zijn, regels die daar logisch uit voortvloeien en regels die behulpzaam kunnen zijn bij het hanteren van de principes. In dat laatste zit een belangrijke nuance, die in de Britse praktijk blijktbaar zijn waarde heeft bewezen. Het zou goed zijn als de commissie-Tabaksblat daar nog eens goed naar kijkt.”

Maar dat betekent toch een essentiële aanpassing van de Nederlandse code?

“Ik denk het niet. Het is meer een kwestie van het aanbrengen van hiërarchie. En dat is belangrijk, want nogmaals: de Nederlandse code moet ook geen bepalingen bevatten waarmee we ons internationaal afzonderen.”

Zoals de regel dat bestuurders en commissarissen niet meer zelf in aandelen zouden mogen handelen?

“Bijvoorbeeld. Kijk, je kunt best persoonlijk van mening zijn dat het beter is om je daar als bestuurder ver van te houden en je belangen in handen te geven van een vermogensbeheerder of een beleggingsfonds. Prima, ik heb die persoonlijke opvatting ook. Iets anders is dat je dit uitgangspunt voorschrijft aan alle bestuurders en commissarissen. Zo’n regel geldt nergens op de wereld. Amerikanen en Britten die zelf gewend zijn om hun aandelenportefeuille te beheren, zullen zich wel twee keer bedenken voordat ze dan in Nederland een commissariaat aanvaarden.”

De gedachte achter het verbod op aandelenhandel is dat zo nooit de schijn van handel met voorkennis kan worden gewekt.

“Dat is een reëel probleem, maar dat hoeft je niet op te lossen door alle betrokkenen onbevoegd te maken om te beschikken over hun eigen vermogen. Dat is een paardenmiddel. Nogmaals, nergens in het buitenland wordt dit gezien als de oplossing voor het probleem. We hebben in Nederland nog weinig ervaring met de juridische aanpak van handel met voorkennis. Laten we liever de bestaande wetgeving en rechtspraak verbeteren. Ook hier kan het buitenland als voorbeeld dienen. Kennelijk is men daar beter in staat handel met voorkennis aan te pakken.”

Zo heeft VNO-NCW meer moeite met enkele “typisch Hollandse” regels in de concept-code. Natuurlijk moet ervoor gewaakt worden dat bestuurders en commissarissen niet teveel commissariaten vervullen. “Bestuurders moet hun tijd primair aan de eigen onderneming besteden”, zegt VNO-NCW, en “de werkbelasting van commissarissen dient zodanig te zijn dat zijn hun commissariaten goed kunnen vervullen”, maar om nu voor te schrijven dat een bestuurder in alle gevallen maximaal 2 commissariaten mag hebben en een commissaris maximaal 5, is wat al te rigide. Opnieuw is het buitenland het voorbeeld: dergelijke bepalingen komen daar niet voor, aldus VNO-NCW. De ondernemingsorganisatie vindt het “een goed uitgangspunt” om ontslagvergoedingen te beperken tot maximaal 1 jaarsalaris, maar pleit wel voor een ‘hardheidsclausule’. “Een faire behandeling is op zijn plaats in gevallen waarin het ontslag geen gevolg is van falen van de bestuurder, er ook anderszins geen verwijtbare ontslaggrond is en er sprake is van een langdurig dienstverband. Deze bepaling kan overigens heel goed worden gehanteerd, zonder de hele arbeidsrechtelijke behandeling van bestuurders te wijzigen, zoals de commissie-Tabaksblat voorstelt.”

En als de commissie-Tabaksblad dit soort kanttekeningen naast zich neerlegt?
“Ik ga niet in op hypothetische kwesties als ik ervan overtuigd ben dat ze zich niet zullen voordoen. Wij steunen de commissie-Tabaksblad echt op hoofdlijnen. Ik denk dat de commissie wel degelijk extra aandacht zal geven aan de positie van de kleine beursgenoteerde ondernemingen, zoals wij hebben bepleit. Ik ben er persoonlijk ook van overtuigd dat de leden van de commissie de noodzaak inzien van een goede aansluiting van de Nederlandse code op wat in het buitenland zijn waarde heeft bewezen. Met name grotere ondernemingen opereren in een mondiale omgeving; zij hebben behoefte aan strenge normen op het gebied van corporate governance, maar stellen wel als voorwaarde dat ze niet in het ene land met heel andere regels worden geconfronteerd dan in het andere. De definitieve code waar de commissie-Tabaksblad straks mee komt, moet niet alleen uit te leggen zijn aan de Nederlandse politiek en de Nederlandse media, maar ook aan media, analisten en aandeelhouders in het buitenland.”

Auteur(s): Roel Smit

smit@vno-ncw.nl

Bron: Forum, opinieblad van VNO-NCW (01-09-2003)