

5 Sectoroverstijgende Corporate Governance Code

Mijntje Lückerath-Rovers en Auke de Bos

1. Inleiding

Een sectoroverstijgende governance code is het centrale thema in het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2023. Onder een sectoroverstijgende code verstaan wij een code die toepasbaar is op meerdere of alle sectoren, dat betekent dat een dergelijke code uit algemeen geldende principes en breed toepasbare best practice-bepalingen moet bestaan. Na de eerste introductie in 2004 van de corporate governance code voor beursgenoteerde ondernemingen zagen wij in rap tempo verschillende sector-codes verschijnen: een Zorgbrede Governance Code, een Governance Code Woningcorporaties, een Code Banken, een Code Verzekeraars, een Code Pensioenfondsen, een Cultural Governance Code, een Governance Code Kinderopvang, een Good Sport Governance Code, et cetera. Deze sector-codes waren in eerste instantie grotendeels gebaseerd op de corporate governance code voor beursondernemingen. De diverse sectoren gingen gelukkig niet opnieuw het wiel uitvinden, maar voegden aanvullende onderwerpen en specifieke vereisten toe. Deze waren vooral zichtbaar voor wat betreft de relevante belanghebbenden, bijvoorbeeld aandeelhouders, huurders, patiënten of studenten, en de mate van de maatschappelijk verankering, die natuurlijk groter is voor organisaties in de publieke sector.¹

Anno 2023 zijn de codes steeds minder goed vergelijkbaar. Iedere sector heeft zijn governance code aangepast, commissies lijken opnieuw gestart te zijn, kozen een andere hoofdstukindeling, hebben teksten ingekort of juist fors uitgebreid, en de codes variëren van vijf principes tot 24 principes. Wel is er in vrijwel alle codes meer aandacht voor langetermijnwaardcreatie en gedrag en cultuur, maar ook daar wordt steeds op een andere wijze invulling aangegeven. Daarnaast zijn specifieke eisen in meer of mindere mate voor de sectoren in de wet terechtgekomen, en komt er nieuwe wetgeving op ons af.

In dit onderzoek hebben wij de mening van commissarissen en toezichthouders (hierna allen aangeduid als commissaris) over een sectoroverstijgende code gevraagd. Wat zijn de voor- en nadelen? En als er een sectoroverstijgende code zou komen, wat zou deze dan moeten omvatten? Paragraaf 2 gaat nader in op het debat ten aanzien van een sectoroverstijgende code en de voor- en nadelen ervan en gaat in

¹ M. Lückerath-Rovers, 'Sectoroverstijgende Code is verder weg dan ooit', *Het Financieel Dagblad* 21 februari 2017.

op de ISO 37000 als mogelijke basis voor een sectoroverstijgende code. Paragraaf 3 gaat in op enkele kenmerken van de commissarissen die hebben meegedaan en de betekenis van codes voor hun toezichthoudende functie. In paragraaf 4, 5 en 6 worden de verdere onderzoekresultaten gepresenteerd. In paragraaf 4 gaan wij nader in op algemene toepasbare principes die de basis kunnen vormen van een sectoroverstijgende code en leggen dit voor aan de commissarissen. In paragraaf 5 doen wij dit voor de sectorspecifieke principes. Paragraaf 6 zoomt in op de opvattingen van de commissarissen ten aanzien van de argumenten voor of tegen een sectoroverstijgende code en hun mening ten aanzien van een aantal stellingen. Paragraaf 7 sluit af met enkele concluderende opmerkingen en beschouwing.

2. Een sectoroverstijgende code

2.1 Voor- en nadelen van een sectoroverstijgende code²

In december is de Corporate Governance Code 2022 voor beursgenoteerde ondernemingen gepresenteerd door de Monitoringcommissie onder leiding van Pauline van der Meer Mohr. De minister van Economische Zaken en Klimaat heeft besloten om vooralsnog geen nieuwe commissieleden te benoemen. Eerst wil zij de resultaten afwachten van een inmiddels gestarte verkenning naar hoe de Code toekomstbestendig kan worden ingericht.³ Dit interbellum voor de Corporate Governance Code is het moment om te kijken of een sectoroverstijgende code ook mogelijk zou kunnen zijn. In de verkenning in opdracht van de minister zou naar onze mening daarom nadrukkelijk de mogelijkheid voor een sectoroverstijgende code moeten worden meegenomen.

In 2017, na de publicatie van de voorlaatste Corporate Governance Code in 2016, was het betoog in het artikel 'Sectoroverstijgende code voor goed bestuur is verder weg dan ooit' (FD, 21 februari 2017) gericht op de wildgroei aan governance codes, en het algemene-, en dus sectoroverstijgende begrip 'goed ondernemingsbestuur'. Op dit moment zijn er ongeveer twintig governance codes voor de diverse sectoren, waaronder de Zorgbrede Governance Code, de Governance Code Woningcorporaties, de Code Pensioenfondsen, de Cultural Governance Code, en alleen in het onderwijs zijn er zeven codes. Deze codes schrijven voor hoe bestuurders en toezichthouders zich tot elkaar moeten verhouden. Allemaal met als doel het optimaliseren van de waarde op de lange termijn voor de relevante belanghebbenden. Belanghebbenden voor die specifieke organisatie en sector. Maar omdat de principes veelal open normen zijn, en bestuurders en commissarissen sowieso zelf de verantwoordelijkheid hebben om een afweging tussen alle belanghebbenden te maken, zijn de verschillen

2 Deze paragraaf is overgenomen van M. Lückerrath-Rovers, 'Sectoroverstijgende Governance Code is overwegen waard', *Mejudice* 27 januari 2023.

3 Kamerbrief over laatste ontwikkelingen Corporate Governance Code, minister Adriaansens van EZK, 20 december 2022, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/20/laatste-ontwikkelingen-op-het-terrein-van-de-corporate-governance-code>.

misschien kleiner dan wij denken en zaaien de verschillende codes misschien meer verwarring dan nodig.

Neem het leidende principe (1.1) uit de (nieuwe) Corporate Governance Code. In dit principe, gericht op duurzame langetermijnwaardecreatie, is het bestuur verantwoordelijk voor de continuïteit en de duurzame langetermijnwaardecreatie van en door de onderneming. Het bestuur houdt daarbij rekening met de effecten van het handelen van de onderneming op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De RvC houdt toezicht op het bestuur ter zake. Dit principe kan gelden voor alle typen organisaties als het gaat om goed ondernemingsbestuur, waarbij elke organisatie zelfstandig moet definiëren wie de belangrijkste stakeholders zijn, en op welke aspecten er waarde gecreëerd dan wel vernietigd wordt. De code schrijft deze definitie of invulling niet voor. Ook onderwerpen als de toezichtstaken, waaronder toezicht op (de implementatie van-) strategie, financieel- en risicomanagement, en maatschappelijk verantwoord ondernemen, zijn niet gebonden aan een specifieke sector. Net zomin als het belang van sturen, en toezien op gedrag en cultuur. Onderwerpen als het wel of niet benoemen van een interne auditor of het instellen van aparte commissies (auditcommissie, selectie- en benoemingscommissie) zijn eerder verbonden aan de omvang en professionalisering van de organisatie dan aan de sector.

Specifieke, wel sector gebonden onderwerpen zoals inspraak van de aandeelhouders, het beloningsbeleid of potentiële belangenverstremming of bedreigingen van de onafhankelijkheid van de commissaris, kunnen in een sectoroverstijgende code apart benoemd worden, zonder dat dit de kerntaak van bestuurders en commissarissen verandert.

Het hanteren van één sectoroverstijgende code zou diverse voordelen kunnen hebben.

Allereerst, wordt de terminologie geharmoniseerd. Bijvoorbeeld langetermijnwaardecreatie kan het leidende begrip worden in alle sectoren, waardoor de invulling van deze toch wat vage term verbeterd wordt en organisaties, binnen en buiten de eigen sector, steeds beter vergelijkbaar worden en op vage beloftes aangesproken kunnen worden.

Ten tweede, brengt een sectoroverstijgende code meer duidelijkheid en eenduidigheid, en daardoor meer bekendheid en draagvlak over de leidende principes voor commissarissen en toezichthouders. Commissarissen zijn veelal in meerdere sectoren actief, waardoor ze nu dus meerdere codes moeten hanteren. Bijvoorbeeld de aanvoerder van de commissarissen top 100 2023 van Management Scope⁴, Dick Boer, is zowel actief als commissaris bij diverse beursondernemingen, culturele instellingen, een familiebedrijf en niet-beursgenoteerde ondernemingen. De num-

4 <https://managementscope.nl/top/machtigste-commissarissen>.

mer 1 van deze lijst in 2022, Petri Hofsté, is onder andere commissaris bij een beursonderneming, een coöperatie, een verzekeraar, een culturele instelling en een universiteit. Dat betekent dat deze commissarissen in meerdere sectoren actief zijn en er dus meerdere codes op hen van toepassing zijn. Uit onderhavig onderzoek komt naar voren dat 46% van de commissarissen zich niet substantieel anders gedragen bij de diverse commissariaten. Ja, natuurlijk zijn er verschillen wie de belangrijkste stakeholders zijn, en in de invulling van langetermijnwaardecreatie, maar dit moeten bestuur en toezichthouders sowieso met elkaar definiëren, waar ze ook commissaris zijn.

Ten derde, in een echte, onafhankelijke, sectoroverstijgende code zouden de belangrijkste uitgangspunten van goed ondernemingsbestuur door een onafhankelijke commissie of instituut, en dus zonder last of ruggespraak, neergelegd kunnen worden. Vanwege het huidige gehanteerde poldermodel wordt de Corporate Governance Code nu op enkele punten gegijzeld door de schragende partijen. De code is hierdoor op enkele punten een compromis geworden. De commissie en de code krijgen daardoor veel kritiek: 'opzet voor nieuwe Governance Code is teleurstellend' en 'nieuwe Corporate Governance Code is te veel een compromis'. Ook de voorzitter Pauline van der Meer Mohr erkent de verschillende belangen waarmee de commissie te maken kreeg: 'het gemopper was dit keer oorverdovend'.⁵

Door een onafhankelijke commissie, waarbij de schragende partijen wel mogen meepraten maar niet mogen meebeslissen, zal het afwegen van belangen van de verschillende stakeholders plaatsvinden in de bestuurskamers, en niet al vooraf door schragende partijen worden uitgeruild. De gemaakte afwegingen in de boardroom, en de eventuele afwijkingen van de code, kunnen worden toegelicht volgens het pas-toe én leg-uit principe.

Zijn er dan ook nadelen?

Ja, ten eerste bestaat het risico dat doordat de codes niet meer door de sector zelf worden opgesteld er onvoldoende rekening wordt gehouden met de specifieke aspecten van een sector. Een sectoroverstijgende code kan tot te veel afstand leiden met de sector. Met als gevolg een lagere acceptatie en toepassing van de code. Met name de verschillende belanghebbenden in verschillende sectoren, en publieke versus private financiering en belangen, lijken tot op heden de verschillende codes te rechtvaardigen.

Ten tweede zijn de sectorcodes veelal een vorm van zelfregulering waardoor voor het draagvlak de instemming van de schragende partijen en de achterliggende sector belangrijk is. Dit draagt bij aan kwaliteit en draagvlak.

⁵ G. van Solingen, 'Opzet voor nieuwe Governance Code is teleurstellend', *FD* 8 maart 2022. M. Engbers & P. Bouwman, 'Nieuwe Corporate Governance Code is te veel een compromis', *FD* 1 januari 2023 en P. Couwenbergh, 'Het gemopper was dit keer oorverdovend', *FD* 20 december 2022.

2.2 Een bestaande sectoroverstijgende code: ISO 37000

In 2021 publiceerde de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO) de ISO 37000 standaard, een richtlijn voor ‘Governance of Organizations’.⁶ ISO-normen worden meestal ontwikkeld door technische commissies, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende landen en organisaties. Het doel van de ISO37000 richtlijn is “een internationale toekomstbestendige, doelgerichte leidraad te zijn, die weergeeft wat bestuurders en commissarissen moeten weten om betere beslissingen te nemen in een onzekere wereld waar duurzaamheid op de langere termijn het belangrijkste is”. De ISO standaard werkt hiertoe elf onderwerpen uit (zie Tabel 1):

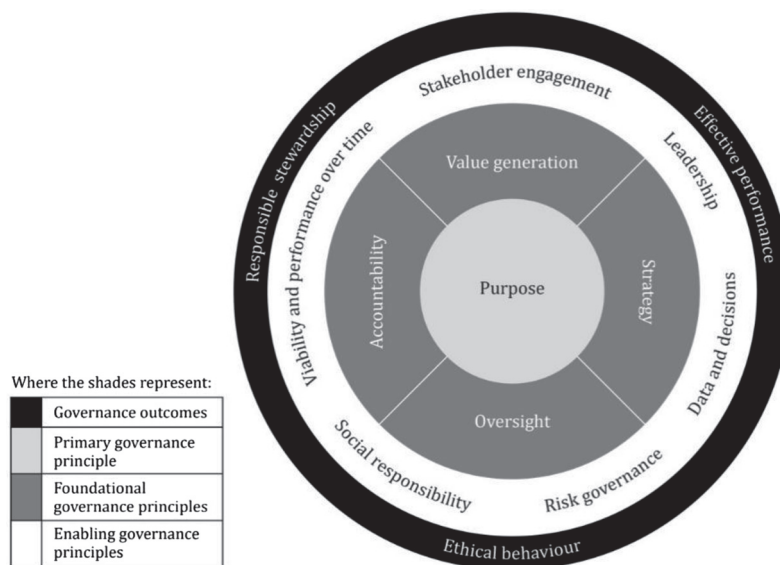
Tabel 1: ISO 37000 Standaard onderwerpen

Doel (‘purpose’):	bestaansreden vanuit alle perspectieven
Waardecreatie:	de elementen die waardecreatie en waardegeneratie omvatten die nodig zijn om het doel te bereiken
Strategie:	sturen en aanspreken van strategieën volgens het waardegeneratiemodel
Toezicht (‘oversight’):	toezicht houden op de prestaties van de organisatie en ervoor zorgen dat de organisatie aan alle verwachtingen voldoet
Verantwoording (‘accountability’):	ter verantwoording roepen van degenen aan wie het bestuursorgaan autoriteit (en) heeft behaagd
Stakeholderengagement:	betrokken zijn bij belanghebbenden en aan de verwachtingen voldoen
Leiderschap:	ethische en effectieve leiderschapsarrangementen
Gegevens en beslissingen:	gegevens als bron voor besluitvorming
Risicobeheersing:	het effect van onzekerheid op het doel van de organisatie en strategische resultaten
MVO:	transparante besluitvorming die is afgestemd op bredere maatschappelijke verwachtingen
Levensvatbaarheid en prestaties:	levensvatbaar blijven in de tijd zonder de huidige en toekomstige generaties in gevaar te brengen

6 ISO 37000:2021 Governance of organizations - guidance, februari 2021.

Hoe deze onderwerpen zich tot elkaar verhouden wordt uitgewerkt in Figuur 1, dat is ontleend aan ISO 37000.

Figuur 1: Governance of organisations, ISO 37000



De gedachte van ISO 37000 en zoals weergegeven in Figuur 1 is dat wanneer bestuurders en commissarissen de guidance toepassen, dit organisaties in staat stelt om tot goede governance (*governance outcome*) te komen.

De kern van het figuur is het doel ('purpose') van een organisatie. ISO 37000 - 6.1.1. stelt dat:

"The governing body should ensure that the organization's reason for existence is clearly defined as an organizational purpose. This organizational purpose should define the organization's intentions towards the natural environment, society and the organization's stakeholders. The governing body should also ensure that an associated set of organizational values is clearly defined."

Vervolgens worden in de eerste schil de rollen van het bestuursorgaan uitgewerkt ten aanzien van de strategie, waardecreatie, verantwoording ('accountability') en toezicht ('oversight'). Dit zijn de fundamentele governance principes.

De tweede schil bevat zogenaamde mogelijkmakers ('enablers') die onderdeel zijn van een goede governance. In dat kader wordt genoemd: stakeholdermanagement, leiderschap, informatie, data en beslissingen, risicobeheersing, MVO, en levensvatbaarheid en prestaties.

Dit alles moet resulteren in een goede governance-uitkomst, te weten ‘effective performance’, ‘responsible stewardship’ en ‘ethical behavior’: de bouwstenen van de buitenste ring. In de standaard worden deze begrippen verder uitgewerkt waarbij het in de kern erop neerkomt dat voor wat betreft de prestaties (effectieve performance) organisaties een passend doel hebben, presteren conform verwachtingen en hierbij waarde creëren voor stakeholders in lijn met hun verwachtingen. Dat organisaties op een verantwoorde wijze (verantwoord rentemeesterschap) omgaan met hun bronnen, hierbij in beschouwing nemend een goede balans tussen positieve en negatieve effecten vanuit een internationaal perspectief en op deze wijze lange termijn waarde creëren (responsible stewardship). En dat organisaties zich gedragen (ethisch gedrag) conform de aanvaarde principes van het juiste en goede gedrag in een specifieke situatie en in lijn met de internationale normen voor gedrag, waarbij een ethische cultuur, verantwoordelijkheid, eerlijkheid, integriteit en transparantie belangrijke bouwstenen zijn (ethical behavior).

In de Nederlandse Corporate Governance Code zien we elementen van ISO 37000 in meer of mindere mate terug. Indien een sectoroverstijgende code wordt ontwikkeld lijkt de huidige Code een goed startpunt, waarbij eventueel de elementen van ISO 37000 meegenomen kunnen worden.

3. Het onderzoek

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek wordt dit jaar voor de twaalfde keer uitgevoerd. In de afgelopen jaren heeft het onderzoek tot meerdere publicaties geleid en heeft het bijgedragen aan het debat rondom bestuur en toezicht in verschillende sectoren. Een paar honderd commissarissen en toezichthouders in deze sectoren, waaronder beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera, doen mee en vergroten daarmee onze kennis over het uitgevoerde toezicht.

3.1 De Commissaris en de commissariaten

Deze enquête was gericht aan commissarissen en hun Raad van Commissarissen (RvC) en toezichthouders en hun Raad van Toezicht (RvT), hierna beide gemakshalve aangeduid als commissaris en RvC. De enquête bestaat allereerst uit een deel algemene gegevens over de commissaris en het commissariaat, daarna wordt nader ingegaan op de voor- en nadelen van een sectoroverstijgende code. In totaal zijn 324 personen de enquête gestart, hiervan bleken er 236 (2020: 189) bruikbaar.

Tabel 2: De respondente

	Totaal	Man	Vrouw
Aantal commissarissen	236	162	74
Gemiddelde leeftijd	61.3	63.7	56.2
Opleiding			
-WO	84%	81%	89%
-HBO	12%	15%	5%
-MBO	1%	1%	0%
-Anders	3%	3%	5%
	100%	100%	99%
Achtergrond			
-bedrijfskundig	31%	31%	32%
-economisch	30%	35%	19%
-juridisch	11%	11%	11%
-technisch	9%	10%	5%
-anders	20%	14%	32%
	100%	100%	100%
Gemiddeld aantal commissariaten	3,2	3,0	3,5
Aantal jaar ervaring	12.5	14.1	9.1

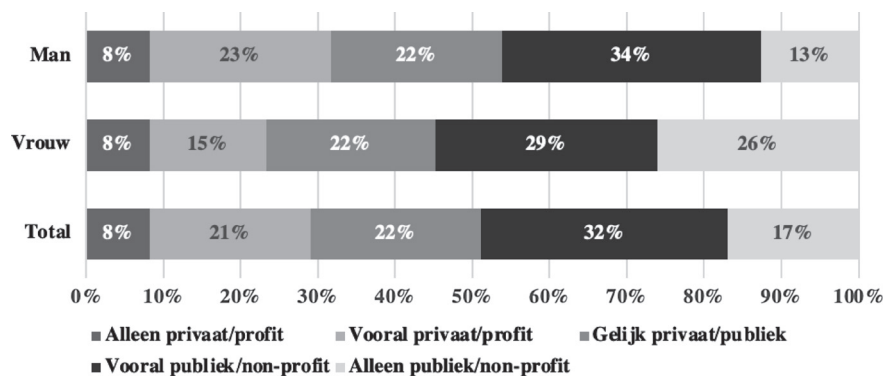
De kenmerken van de commissarissen die meededen zijn weergegeven in Tabel 2. Wanneer wij deze uitkomsten vergelijken met ons vorige onderzoek, dan is de deelnemersgroep vergelijkbaar. Twee derde (68%, 2020: 71%) van de commissarissen in het onderzoek is een man. De gemiddelde leeftijd van de commissarissen is 61,3 jaar (2020: 61,6 jaar), waarbij de vrouwelijke commissarissen gemiddeld 6,5 jaar (2020: 7,2 jaar) jonger zijn dan de mannelijke commissarissen. De meeste commissarissen (84%, 2020: 81%) hebben een universitaire opleiding, bij de vrouwen is dit iets hoger (89%, 2020: 87%) ten opzichte van de mannen (81%, 2020: 79%). Het aantal commissariaten per persoon bedraagt gemiddeld 3,2 (2020: 3,2) en het aantal jaar ervaring is gemiddeld 12,5 jaar (2020: 13,6 jaar).

De 236 commissarissen vervullen gezamenlijk 638 toezichtsrollen. In Tabel 3 is weergegeven in welke sectoren de commissarissen actief zijn. Wij hebben dit jaar niet gevraagd naar het meest aansprekend commissariaat. Deze rollen zijn daarom niet zomaar met elkaar te vergelijken, zo zijn de commissarissen bij beursondernemingen vaker vertegenwoordigd in meerdere sectoren (zij hebben relatief veel ervaring, en spreiden hun activiteiten meer over meerdere sectoren). De vertegenwoordiging in de sectoren is het grootst bij niet-beursonderneming, in de zorg of in het onderwijs.

Tabel 3: Het Commissariaat

	Totaal	Man	Vrouw	% Vrouw
beursonderneming	33	14	19	58%
niet-beursonderneming	147	108	39	27%
coöperatie	16	10	6	38%
familiebedrijf	40	28	12	30%
zorginstelling	111	75	36	32%
woningbouwcorporatie	21	12	9	43%
pensioenfonds	14	12	2	14%
onderwijsinstelling	81	64	17	21%
culturele instelling	53	38	15	28%
goede doelen instelling	45	35	10	22%
anders	77	65	12	16%
Totaal	638	461	177	28%

Voor dit onderzoek hebben wij ook gevraagd of een commissaris actief is binnen de private/profit-sector, of in de publieke/non-profit-sector of beide. Dit is weergegeven in Figuur 2. De meeste commissarissen zijn vooral actief in de publieke/non-profit-sector (49%), terwijl dit 29% is voor de private/profit-sector. 22% is gelijk actief in beide sectoren. Wij zien geen grote verschillen voor mannen en vrouwen.

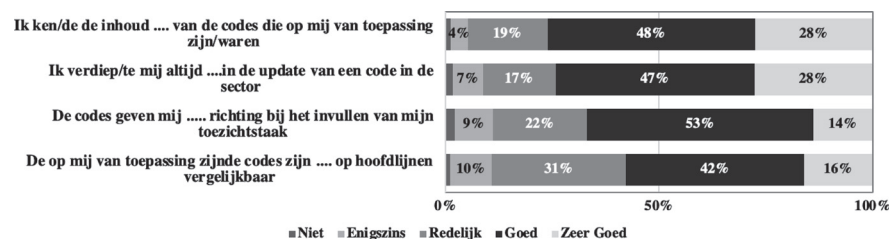
Figuur 2: Profit/non-profit verdeling commissarissen

Ook hebben wij gevraagd welke governance codes nu, of in het verleden, op de rol als commissaris of toezichthouder van toepassing is (geweest). Hierbij was het mogelijk om meerdere antwoorden te geven. Daarnaast is gevraagd met welke code men het meest bekend is, hiervoor was maar één antwoord mogelijk. De uitkomsten zijn weergegeven in Tabel 4. De top 3 qua toepassing en bekendheid bestaat uit de Nederlandse Corporate Governance Code, Governancecode Zorg en de Governancecode Woningcorporaties. Dertien commissarissen geven aan dat er ook nog een andere code op hen van toepassing is geweest, zoals de buitenlandse governance codes

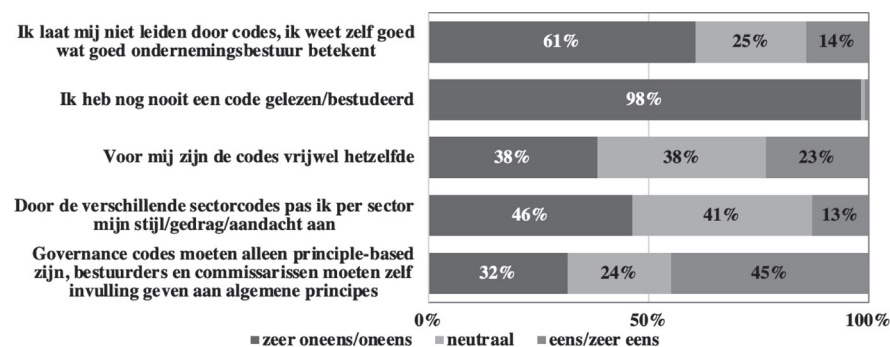
Tabel 4: Governance codes van toepassing

	Ooit van toepassing geweest Meerdere antwoorden mogelijk	Meest bekend mee Slechts 1 antwoord mogelijk
Nederlandse Corporate Governance Code	100	80
Governancecode Zorg	115	51
Governancecode Woningcorporaties	45	20
Code Goed Bestuur Goede Doelen	39	8
Governance Code Cultuur	52	16
Code Goed Sportbestuur	6	2
Code Pensioenfondsen	16	6
Code Verzekeraars	18	0
Code Banken	31	4
Code Goed Bestuur MBO/PO/VO	43	20
Code Goed Bestuur Universiteiten/HBO	19	4
1 of meer van mijn functies kende geen Code	64	
Niet bekend met een code		6

Aan de commissarissen zijn ook een aantal stellingen voorgelegd over kennis van, het gebruik van de codes en of deze vergelijkbaar zijn (Figuur 3). Het overgrote deel van de commissarissen geeft aan dat zij de inhoud ken(de) (76%), zich erin verdiepte (75%) en dat de codes ook richting gaven bij de invulling van de toezichtstaak (67%). 58% van de commissarissen geeft aan dat de op hem of haar van toepassing zijnde codes vergelijkbaar zijn.

Figuur 3: Stellingen over gebruik van de codes

Ook hebben wij een aantal stellingen voorgelegd met betrekking tot de betekenis van de codes voor hen (Figuur 4).

Figuur 4: Betekenis van de codes

Uit de beantwoording van de stellingen komt naar voren dat de codes betekenis hebben voor de commissarissen (de eerste twee stellingen bevestigen dit). De commissarissen zijn verdeeld over de stelling of de codes vrijwel hetzelfde zijn (38% is oneens, 23% is eens, en 38% is hierin neutraal). Verder geeft 46% van de commissarissen aan dat de verschillende sectorcodes niet hun stijl/gedrag/aandacht beïnvloeden. Overigens is dit wel voor 13% het geval, terwijl 41% neutraal is. Ten slotte geeft 45% van de commissarissen aan dat de corporate governance codes alleen principle-based moeten zijn, terwijl 32% het daar niet mee eens is (24% is neutraal).

4. Algemene toepasbaarheid principes

In ons onderzoek hebben wij aan de commissarissen hun mening gevraagd of bepaalde principes uit governance codes al dan niet, in meer of mindere mate, in de diverse sectoren van toepassing zijn. De principes die toepasbaar zijn in de meeste of alle sectoren zouden dan de basis kunnen vormen van een sectoroverstijgende code.

Alvorens in te gaan op de meningen van commissarissen willen we stilstaan bij wat wij bedoelen met de algemene toepasbaarheid van een principe.

Een voorbeeld

In de Corporate Governance Code staat in principe 1 (ingekort):

“Het bestuur is verantwoordelijk voor de duurzame langetermijnwaardcreatie van de onderneming. Het bestuur houdt rekening met de effecten van het handelen van de onderneming op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake.”

In dit Principe wordt dus niet expliciet uitgewerkt wat langetermijnwaardecreatie is, en elke onderneming moet dit zelf invullen, waardoor het een sectoroverstijgend begrip en principe zou kunnen zijn.

In de Code Zorg wordt iets soortgelijks, met iets meer woorden en gesplitst voor bestuur en toezicht, beschreven in principes 5.3 en 6.41.

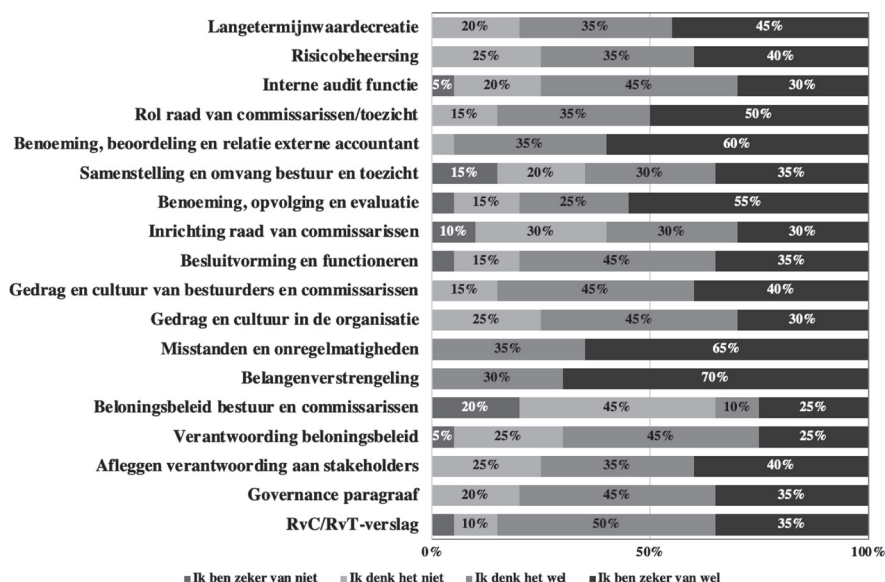
5.3 “De raad van bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. De raad van bestuur maakt een zorgvuldige en evenwichtige afweging tussen de belangen van de cliënten, de publieke en maatschappelijke belangen, de belangen van medewerkers en de overige in aanmerking komende belangen van interne en externe belanghebbenden.”

6.41 “De raad van toezicht vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van de zorgorganisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur alle in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.”

En zo geeft elke code zijn eigen beschrijving van het begrip langetermijnwaardecreatie of doelstellingen. Maar in hoeverre zou een onderwerp als langetermijnwaardecreatie een sectoroverstijgend begrip kunnen zijn? Bijvoorbeeld omdat uiteindelijk de bestuurders en commissarissen aan dit begrip toch zelf invulling moeten geven voor de eigen organisatie?

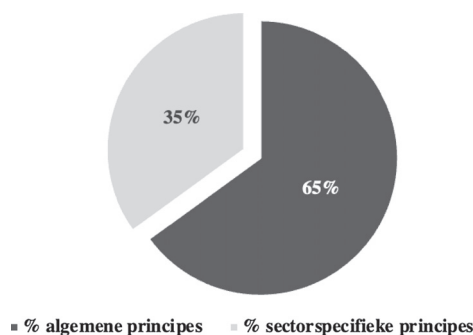
Om deze vraag te beantwoorden hebben wij enkele hoofdprincipes uit diverse codes op een rijtje gezet. De commissarissen moesten aangeven in hoeverre zij denken dat deze onderwerpen in een algemeen toepasbaar governance-principe gevat kan worden dat geldt voor bestuurders en commissarissen in meerdere sectoren. Hierbij werd aangegeven dat de eigen concrete invulling door bestuurders en commissarissen uiteraard anders zal zijn, maar dat het dus gaat in hoeverre er voor alle sectoren een algemene, principle-based, tekst mogelijk is.

De antwoordcategorieën varieerden van ‘Ik ben zeker van niet’, ‘Ik denk het niet’, ‘Ik denk het wel’ en ‘Ik ben zeker van wel’. De percentages zijn weergegeven in Figuur 5.

Figuur 5: Mogelijkheid tot algemeen toepasbare principe

De meerderheid van de commissarissen (meer dan 60%, de twee meest rechtse percentages) geeft aan dat het voor alle onderwerpen mogelijk zou moeten zijn om met algemene principes te werken, met uitzondering van beloningsbeleid (slechts 35% denkt dat hiervoor algemene principes mogelijk zijn). Waarbij geen enkele discussie lijkt te bestaan bij de onderwerpen: misstanden en onregelmatigheden en belangenverstremeling (100% denkt dat een algemeen principe mogelijk is).

Vervolgens hebben wij aan de commissarissen gevraagd om bij benadering aan te geven welk percentage in de codes op dit moment sectoroverstijgende, dus meer algemene begrippen betreft, en welk percentage in de codes sectorspecifiek is. Dit is gepresenteerd in Figuur 6.

Figuur 6: Gemiddeld percentage algemeen principes ten opzichte van sector-specifieke principes

Gemiddeld genomen schatten de commissarissen dat nu ongeveer 65% van de codes uit algemene principes bestaat en dat 35% meer sectorspecifieke principes betreft. De geschatte percentages verschillen minimaal tussen de sectoren, wel is opvallend dat de commissarissen die in gelijke mate actief zijn in de private en de publieke sector iets hoger scoren (daar schat 67% dat de principes algemeen van aard zijn) dan de commissarissen die overwegend in één van beide sectoren actief is (beide gemiddeld 64%).

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de meeste commissarissen aangeven dat nagenoeg alle onderwerpen uit de codes zich lenen voor algemene, lees sectoroverstijgende principes en dat nu al ongeveer 65% van de inhoud van de codes algemeen is en 35% sectorspecifiek.

5. Sectorspecifieke principes

Vervolgens hebben wij aan de commissarissen gevraagd zich voor te stellen dat er inderdaad een sectoroverstijgende governance code zou komen. Aan hen is gevraagd welke principes dan een meer specifieke invulling nodig hebben. De invulling van de eerder genoemde principes zijn soms sectorspecifiek, bijvoorbeeld doordat elke sector zijn eigen belanghebbenden heeft en dit o.a. gevolgen heeft voor de onafhankelijkheidscriteria. Deze onderwerpen vragen dan mogelijk om een specifieke invulling, bijvoorbeeld in de vorm van een bijlage als onderdeel de sectoroverstijgende code, of door middel van een meer richting gevende best practice, dus niet per se in de code maar op bijvoorbeeld de website van een sector-belangenvereniging.

Een voorbeeld:

In elke code wordt het begrip ‘onafhankelijkheid’ benoemd in algemene zin.

“De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.”

Vervolgens zijn sommige bedreigingen van de onafhankelijkheid ook vrij algemeen:

“in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming [als commissaris] is de persoon geen werknemer of bestuurder van de vennootschap geweest.”

Maar er zijn ook specifieke bedreigingen van de onafhankelijkheid per sector. Bijvoorbeeld in de Corporate Governance Code wordt onafhankelijkheid van de commissarissen bedreigd door aandelenbezit van >10%.

Onder de assumptie dat er een sectoroverstijgende code zou zijn is in het onderzoek aan de commissarissen gevraagd om aan te geven voor welke van onderstaande principes enige nadere duiding of richtinggevende best practice per sector noodzakelijk zal zijn.

Er waren vier opties bij de onderwerpen in deze vraag:

1= er is geen nadere duiding nodig;

2= richtlijnen of best-practices zijn nodig op bijvoorbeeld website maar niet in of bij de code;

3 = specifieke eisen of best-practices zijn nodig in een bijlage bij de code;

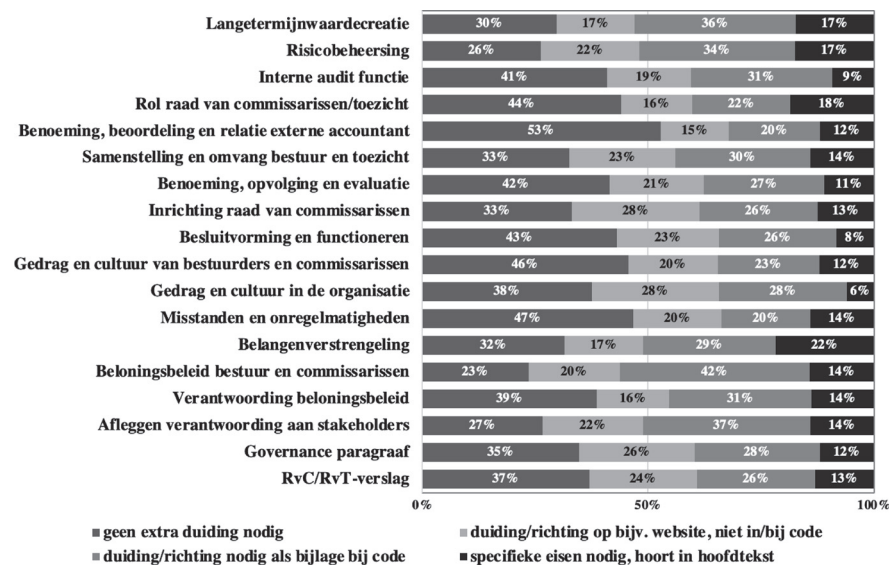
4= specifieke eisen in hoofdtekst van een code.

Figuur 7 toont de uitkomsten.

De eerste observatie is dat de laatste antwoordoptie, 'specifieke eisen nodig in de hoofdtekst', door slechts maximaal 20% van de commissarissen wordt gegeven. 'Geen extra duiding nodig' wordt ook door een derde van de commissarissen aangekruist. Dat duidt erop dat een eigen specifieke code niet noodzakelijk is voor het overgrote groot deel van de commissarissen. Bijvoorbeeld over langetermijnwaardecreatie vindt slechts 17% van de commissarissen dat dit per sector in de hoofdtekst gedefinieerd moet worden, het grootste deel (36%) denkt dat dit ook kan door middel van een bijlage met bijvoorbeeld best-practices. Maar ook denkt 30% dat extra duiding helemaal niet nodig is, bijvoorbeeld omdat elke organisatie dat zelf moet definiëren. Wat opvalt is dat vooral belangenverstrengeling een onderwerp is dat het minst goed lijkt te duiden in een sectoroverstijgend begrip, maar nog steeds vindt 46% dat dit niet in de code hoeft te worden opgenomen en slechts 22% vindt dat dit in de hoofdtekst van een code thuishoort.

Het meest van algemene aard wordt de benoeming, beoordeling en relatie tot de externe accountant gevonden, 53% van de commissarissen vindt dat hier geen nadere duiding voor nodig is, of anders (15%) alleen aanwijzingen op de website van een sector-belangengroepering. Ook wat betreft de rol van de raad van commissarissen/toezicht is de meerderheid (44% en 16%) van mening dat dit in een algemene code kan worden beschreven en niet nader in een bijlage (22%) of in de hoofdtekst (18%) gespecificeerd hoeft te worden.

De tweede belangrijke observatie is dat gemiddeld genomen tussen de 47%-77% aangeeft dat een bepaalde nadere duiding, niet in de code maar in een bijlage of op een website, wel nodig is. Hierbij lijken specifieke eisen of best-practices in de bijlage bij code de voorkeur te hebben.

Figuur 7: Plaats van sectorspecifieke aanbevelingen

Samenvattend kan worden gesteld dat bij het invoeren van een sectoroverstijgende code enige guidance per sector wel gewenst is, maar dat dit kan plaatsvinden door middel van een bijlage bij de code of door nadere duiding via een website (maar niet in de code).

6. Argumenten voor of tegen een sectoroverstijgende code en stellingen

6.1 Argumenten voor of tegen een sectoroverstijgende code

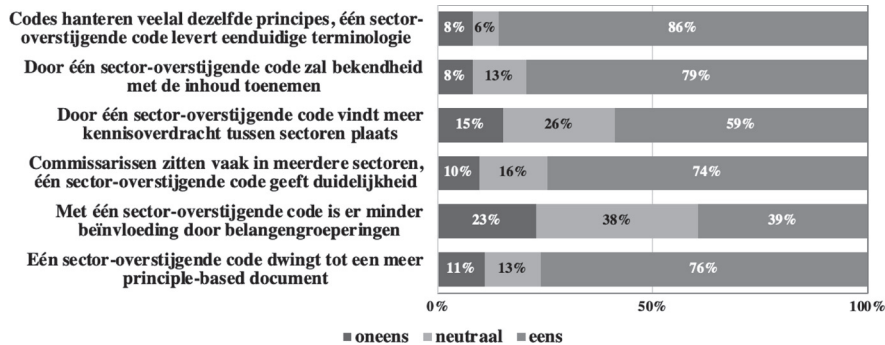
Aan de commissarissen zijn zes stellingen voorgelegd met daarin argumenten voor een sectoroverstijgende code en zes stelling met argumenten tegen een sectoroverstijgende code. De uitkomsten zijn weergegeven in Figuur 8 en Figuur 9.

Bij de argumenten vóór is steeds meer dan 59% het eens met de stelling, met uitzondering van de stelling dat met één sectoroverstijgende code er minder beïnvloeding door belangengroeperingen zou zijn. Hiermee is maar 39% het eens, maar is ook een groot deel neutraal (38%).

Met de stelling dat één sectoroverstijgende code eenduidige terminologie oplevert is 86% het eens, en ook is 79% het eens dat de bekendheid met de inhoud zal toenemen, alsook de duidelijkheid (74%). De kennisoverdracht tussen sectoren zal toenemen

(59% eens). Tot slot zal een sectoroverstijgende code, volgens de respondenten, leiden tot een meer principle-based document (76%).

Figur 8: Argumenten voor een sectoroverstijgende code



Bij de argumenten tegen is steeds minder dan 40% het eens met de stelling, met uitzondering van de stelling dat eigen sectorcodes het mogelijk maken specifieke regels op te nemen, hiermee is 68% het eens en 16% het oneens.

De commissarissen vinden niet dat de sectoren dusdanig verschillen dat andere terminologie nodig is, slechts 20% is het daarmee eens. Ook leiden eigen sectorcodes niet voor meer bekendheid met de inhoud (slechts 25% eens). Over het draagvlak in de betreffende sectoren door eigen sectorcodes verschillen de commissarissen van mening, 33% is het daarmee oneens en 38% is het eens. Dit verschil van mening is er ook voor de betrokkenheid van belangengroeperingen waardoor de inhoud van sectorcodes beter zou aansluiten, 33% is het daarmee eens maar ook is 29% het daarmee oneens.

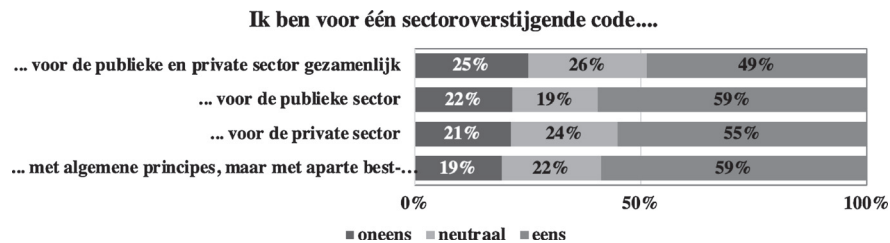
Voor de specifieke verantwoordelijkheden van de commissarissen per sector zijn sectorcodes niet per se noodzakelijk (31% eens, 46% oneens).

Figuur 9: Argumenten tegen een sectoroverstijgende code



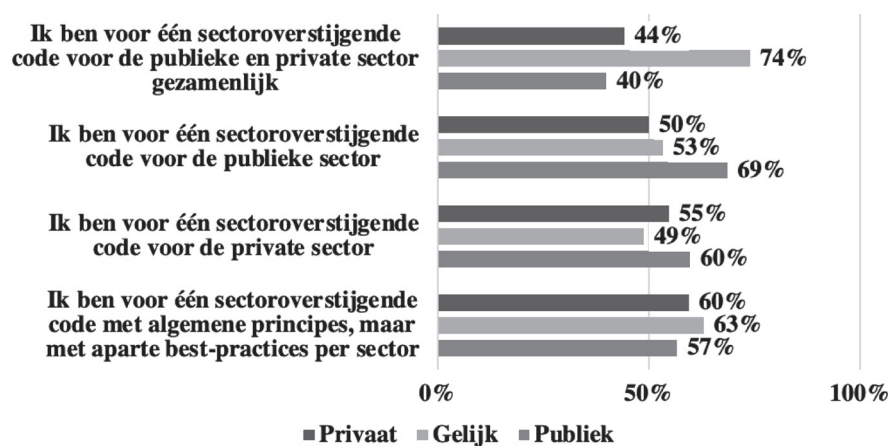
Deze argumenten tegen elkaar afwegend, zou moeten leiden tot per saldo deelnemers die meer een voor- of tegenstander zijn van een sectoroverstijgende code (zie Figuur 10). Ruim de helft van de commissarissen is voor een bepaalde vorm van een sectoroverstijgende code, minder dan een kwart is tegen. Eén sectoroverstijgende code voor zowel de publieke als private sector gezamenlijk lijkt daarmee het minst ideaal, maar ook daarmee is nog steeds 49% het eens (25% oneens). Meer steun is er voor een aparte sectoroverstijgende code voor de publieke sector (59% eens) en voor de private sector (55% eens). Ook ziet 59% van de commissarissen mogelijkheden voor een sectoroverstijgende code met algemene principes, maar met aparte best-practices per sector.

Figuur 10: Per saldo voor of tegen een sectoroverstijgende code?



Opvallend is dat de commissarissen die aangeven evenveel ervaring te hebben in de publieke als de private sector uitschieten in hun voorkeur voor een code voor beide sectoren gezamenlijk, van hen is 74% het eens met zo'n algemene code (zie Figuur 11). Dit zijn natuurlijk ook de commissarissen die het meeste geconfronteerd worden met verschillende codes en blijkbaar een onderscheid minder noodzakelijk maken.

Figuur 11: Verschillen tussen de sectoren



Samenvattend kan gesteld worden dat de meerderheid van de commissarissen een voorkeur lijkt te hebben voor een sectoroverstijgende code.

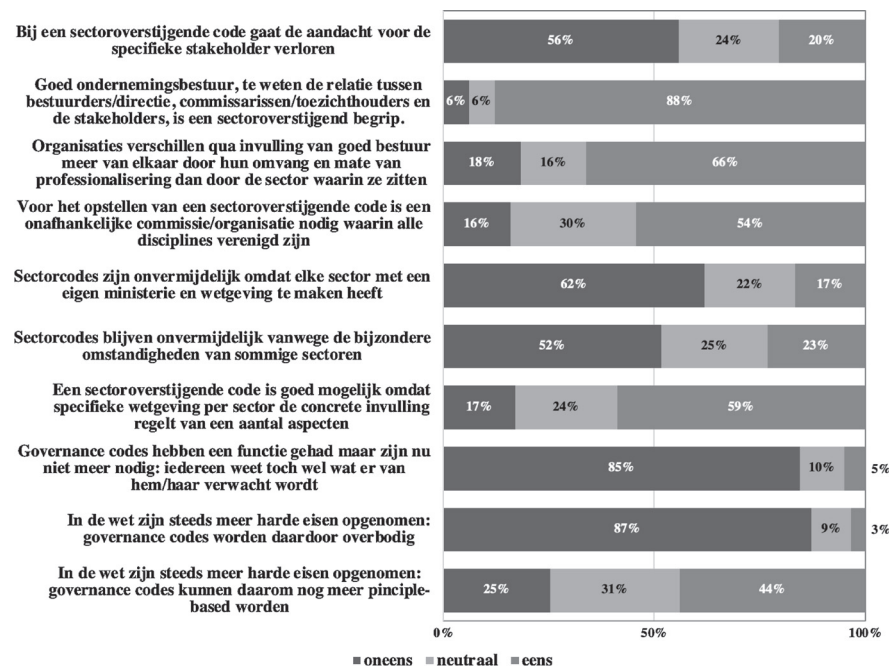
6.2 Stellingen

Aan de commissarissen zijn een tiental afsluitende stellingen voorgelegd (zie Figuur 12).

Een overgrote meerderheid, 85%, is het eens met de stelling dat goed ondernemingsbestuur, te weten de relatie tussen bestuurders/directie, commissarissen/toezichhouders en de stakeholders, een sectoroverstijgend begrip is. 66% is het eens dat de invulling van goed bestuur niet zozeer door de sector bepaald wordt maar eerder de omvang en mate van professionalisering van organisaties.

De commissarissen zijn niet bang dat bij een sectoroverstijgende code de aandacht voor de specifieke stakeholder verloren gaat, slechts 20% is het daarmee eens. Ook is maar een klein deel (17% resp. 23%) het eens met de stelling dat sectorcodes onvermijdelijk zijn omdat elke sector met een eigen ministerie en wetgeving te maken heeft of vanwege de bijzondere omstandigheden van sommige sectoren. Aan de andere kant vinden de commissarissen ook niet dat governance codes niet meer nodig zijn omdat iedereen nu toch wel weet wat er van hem/haar verwacht wordt, slechts 5% is het daarmee een. Slechts 3% is het eens dat governance codes overbodig zijn omdat in de wet steeds meer harde eisen zijn opgenomen, maar daarvoor vindt een groot deel (44%) van de commissarissen wel dat governance codes nog meer principle-based kunnen worden. 25% is het daarmee oneens (en nog eens 31% neutraal). Hier wordt ook de mogelijkheid voor een sectoroverstijgende code zichtbaar, 59% denkt dat dit goed mogelijk is omdat specifieke wetgeving per sector de concrete invulling regelt van een aantal aspecten.

De meerderheid van de commissarissen (54%) is van mening dat voor het opstellen van een sectoroverstijgende code een onafhankelijke commissie/organisatie nodig is waarin alle disciplines verenigd zijn.

Figuur 12: Afsluitende stellingen

7. Concluderende opmerkingen en beschouwingen

Een sectoroverstijgende code kan verschillende voordelen hebben: terminologie wordt geharmoniseerd, een sectoroverstijgende code kan meer duidelijkheid en eenduidigheid bieden en daardoor meer bekendheid en draagvlak, en de belangrijkste uitgangspunten van goed ondernemingsbestuur zouden zonder beïnvloeding van deelbelangen neergelegd kunnen worden. Maar er zijn ook mogelijke nadelen, zoals het te weinig specifiek zijn van de code en daarmee onvoldoende rekening houdend met de specifieke kenmerken van een sector. Dit zou de draagvlak kunnen verkleinen.

In dit hoofdstuk hebben wij de mening van commissarissen ten aanzien van een sectoroverstijgende code weergegeven. De meeste commissarissen geven aan dat corporate governance codes zeker een rol spelen voor commissarissen, dat zij daarom over het algemeen goed op de hoogte zijn van de codes en ermee werken. Zij geven verder aan dat codes beperkte invloed hebben op het daadwerkelijke gedrag, waarbij zij een lichte voorkeur lijken te hebben voor principle-based codes. De meeste commissarissen geven ook aan dat nagenoeg alle onderwerpen uit de codes zich lenen voor algemene, lees sectoroverstijgende principes en dat nu al ongeveer twee derde van de inhoud van de codes algemeen is. Het overige deel is dan sectorspecifiek. Ruim de helft van de commissarissen is voor een bepaalde vorm

van een sectoroverstijgende code, minder dan een kwart is tegen. Een separate code voor de publieke sector en voor de private sector krijgt daarbij nog iets meer voorstemmers. De meerderheid van de commissarissen ziet mogelijkheden voor een sectoroverstijgende code met algemene principes, met aparte best-practices per sector. Dit kan plaatsvinden door middel van een bijlage bij de code of door nadere duiding via een website, en hoeft dus niet per se in de code.

Omdat uit ons onderzoek naar voren komt dat er draagvlak is voor een sectoroverstijgende code, nemen wij de vrijheid om een voorzet te doen om de nadelen op te lossen. Dit zou kunnen door de specifieke invulling van een aantal thema's, handvatten, in te laten vullen door experts uit de sector, denk aan onderwerpen als wie de belangrijkste stakeholders zijn of wat mogelijk de onafhankelijkheid van de toezichthouder in deze sector bedreigd. Dat hoeft dan niet in de sectoroverstijgende code gespecificeerd te worden. De huidige governance commissies in de diverse sectoren hoeven dan ook niet worden opgeheven, maar kunnen bestuurders en commissarissen in de betreffende sector helpen bij de meer concrete invulling van bijvoorbeeld het begrip langetermijnwaardcreatie. Handvatten hiervoor, inclusief de aansluiting met de op handen zijnde Europese regelgeving, zijn hard nodig.

Ter afsluiting nog enkele beschouwingen over hoe te komen tot een sectoroverstijgende code. Wij zijn van mening dat de huidige Nederlandse Corporate Governance Code hiervoor een goede basis kan zijn, ook omdat dit de code is waar de meeste commissarissen en toezichthouders mee bekend zijn. Ook zijn de sectorcodes hier allemaal ooit van afgeleid (alhoewel de wildgroei aan codes de vergelijkbaarheid heeft doen afnemen). Hierbij willen wij meegeven om na te gaan of alle elementen van goed bestuur, voor meerdere sectoren, worden geraakt. Dit zou kunnen door per principe te kijken hoe de andere sectoren dit beschrijven en te bezien welke omschrijving het beste geformuleerd is. Ook is het belangrijk om een goed beeld te krijgen van de algemene principes en de noodzakelijke sectorspecifieke invullingen. ISO 37000 kan vooral gebruikt worden ter inspiratie. Het nadeel van deze standaard is dat deze nog onbekend is, uit het Engels vertaald zou moeten worden en minder rekening houdt met het Nederlandse bestuursmodel. Dit draagt niet bij aan het creëren van draagvlak en bekendheid.

Ten slotte is er de vraag wie de lead zou moeten nemen bij het opstellen van een sectoroverstijgende code. Aangezien de ministeries (o.a. MINFIN, EZK, OCW, VRO) ook vaak sectorgebonden zijn, lijkt het minder voor de hand te liggen dit bij een ministerie neer te leggen. Ook externe toezichthouders, denk aan AFM, de autoriteit woningcorporaties (Aw), of de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), zijn te veel gebonden aan een specifieke sector. Wat ons betreft zou de SER een mogelijke partij kunnen zijn, die zowel een voorstel zou kunnen doen waarbij meerdere perspectieven betrokken worden als de discussie zou kunnen entameren over een eerste concept van een of twee (een voor het publieke en een voor het private domein) sectoroverstijgende codes.

