

Een paar weken geleden schreef ik op deze plaats over de toon aan de top. Met daarin een relativisering van het belang van die toon. Voorts wees ik erop dat bijvoorbeeld bestuurders en commissarissen meer zouden moeten luisteren naar de verhalen van de werkvloer. Die verhalen komen mijns inziens vaak dichterbij de ware aard van het handelen en de cultuur van een organisatie dan de verhalen van de top.

Omdat ik met een dergelijk betoog tegen de gevestigde orde inging, was de nodige kritiek te verwachten. Bijvoorbeeld omdat de Commissie Corporate Governance onlangs juist de nadruk heeft gelegd op het belang van de toon aan de top.

Vreemd genoeg ontving ik echter weinig kritiek, maar vooral bijval. Slechts een enkeling wierp tegen dat indien mijn stelling zou worden omgedraaid — een slechte toon aan de top, maar een goede toon op de werkvloer — we slechter af zouden zijn.

Dergelijke kritiek berust echter op een verkeerde lezing van mijn bijdrage in het FD van 7 juli. Ik misken daarin immers niet dat de toon aan de top belangrijk is. Waar het mij om ging en gaat is dat de

toon bij de meeste organisaties zodanig is dat het er op lijkt of we naar 'de goed nieuws show' luisteren. Een show voor de bühne waarin sociaal wenselijke teksten worden gedebiteerd. Geruststellende teksten in de richting van kapitaalmarkten, beursanalisten, aandeelhouders, banken en andere verstrekkers van vreemd vermogen.

Veelal gaat het om 'boilerplate' teksten die doen denken aan de Romeinse tijd: geef het volk brood en spelen, dan zijn ze tevreden. Maar voor hoelang? Immers, indien er echt zaken binnen de organisatie fout zitten komt de ellende vroeg of laat toch wel naar buiten. Boekhoudkundige en verslaggevingstechnische trucjes alsmede mooie verhalen van de top, zullen dan niet langer voldoende blijken.

Onlangs las ik een uitstekend artikel in het Tijdschrift Ondernemingsrecht van Insead-hoogleraar Erik van de Loo en UvA-hoogleraar Internationaal On-

dernemingsrecht Jaap Winter. Het is een reactie op het herzieningsvoorstel van de Code Corporate Governance. Het betoog van Van de Loo en Winter sluit deels aan op mijn betoog over de toon aan de top. In de tweede helft van deze column ben ik schatplichtig aan hen.

Genoemde auteurs spreken over een 'geniepigere ontwikkeling' en wijzen erop dat veel beursgenoteerde vennootschappen ervoor kiezen om gewoon maar zoveel mogelijk bepalingen uit de code toe te passen, zonder zich af te vragen of dat in de praktijk ook bijdraagt aan de kwaliteit van governance en zonder er in de praktijk veel uitvoering aan te geven. Afwijken geschiedt — aldus Van de Loo en Winter — alleen in uitzonderlijke gevallen, om te voorkomen dat de governance van het bedrijf ter discussie wordt gesteld.

Precies wat ik bedoel waar ik de sociaal wenselijke en geruststellende teksten tonele voer. Van de Loo en Winter spreken over een formele, mechanische benadering van de code die wordt versterkt door een 'box-ticking' houding van institutionele beleggers. Voorts wijzen zij erop dat deze praktijk wordt versterkt doordat met name advocaten, accountants, beloningsadviseurs, headhunters

en proxy advisors zich met de naleving van de code bemoeien: in hun handen wordt de code snel een stel regels waaraan je maar beter kunt voldoen, dat voorkomt problemen.

Van de Loo en Winter wijten de boilerplate-verhalen en mechanische houding van bestuurders aan het pas-toe-of-leg-uit-principe van de code Corporate Governance. Om daarvan af te komen bepleiten zij het pas-toe-én-leg-uit-principe.

Dat zou de relevante organen van een organisatie moeten dwingen uit te leggen op welke wijze de organisatie de principes uit de code precies toepast en op welke wijze dat bijdraagt aan de governance van de organisatie.

Tedere stap die erop is gericht het ware verhaal van de organisatie te vertellen juich ik toe. Zoals ik iedere stap toejuich die bestuurders en commissarissen dwingt zelf — los van allerhande adviseurs — verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording af te leggen. Van de Loo en Winter wijzen de juiste richting om zulke stappen te zetten.

.....
Marcel Pheijffer is hoogleraar accountancy aan de universiteiten van Nyenrode en Leiden.

TOON AAN DE TOP

Pas toe én leg uit als principe

FD
04.08.16

Veel beursgenoteerde vennootschappen kiezen ervoor om zoveel mogelijk uit de code toe te passen

Het lijkt wel alsof Governance een 'moetje' wordt in plaats van de wens tot goed en integer bestuur en toezicht op de organisatie.

Hoe vaak agendeert de R.v.T. de Governance code of wordt er een studiedag gewijd aan de uitvoering ervan? he

Marcel Pheijffer

