

‘Crisis kwam te vroeg’

Ook in crisistijd wordt de code-Tabaksblat goed nageleefd, stelt Jos Streppel (60), voorzitter van de monitoring commissie corporate governance. Alleen mag het aandeel topvrouwen groter en moeten bedrijven die afwijken van de code meer werk maken van de uitleg. “Als je een goede reden hebt, houd je dan niet op de vlakke.”

Tekst: Paul Scheer | Foto’s: Jeroen Poortvliet

Boekjaar 2008

De code-Tabaksblat voor goed ondernemingsbestuur geldt sinds 2003. Dit jaar is de code herzien. Die nieuwe code wordt het eerst in 2010 toegepast op het boekjaar 2009. De monitoring commissie die jaarlijks controleert of de code wordt nageleefd, heeft zich ten aanzien van het boekjaar 2008 beperkt tot enkele thema’s: risicomanagement, beloning en diversiteit.

- De naleving en toepassing van het risicomanagement liggen op een hoog niveau.
- Het totaal aan salarissen is gedaald als gevolg van de kredietcrisis.
- De diversiteit in termen van het aandeel topvrouwen is gelijk gebleven.

Het is een raar jaar, zegt Jos Streppel. Zijn monitoring commissie is in juli geïnstalleerd en heeft slechts een halfjaar gehad om het bestuur van ondernemingen in 2008 te beoordelen. Ondertussen is begin dit jaar een herziene code ingegaan, met aanscherpingen op het gebied van onder meer beloningen, risicomanagement en diversiteit. En dan zitten we ook nog steeds midden in de nasleep van de kredietcrisis. Is de verleiding dan niet groot om als commissie al die dingen mee te nemen in je onderzoek?

Streppel: “Die verleiding hebben we inderdaad niet weten te weerstaan. We hebben bijvoorbeeld gekeken of ondernemingen de bepalingen over risicomanagement aan het doorvoeren zijn. Daaruit blijkt dat ze al aardig in de buurt komen van de herziene code. Het is ook logisch dat risicomanagement nu meer aandacht krijgt. Als de koersen omhoog gaan, praat niemand over risico’s. Dat is de natuurlijke reactie.”

Streppel vindt op basis van het onderzoek naar de naleving in 2008 wel dat ondernemingen die afwijken van de principes van de code, dit beter moeten uitleggen. “Kijk, als een kleine onderneming geen ton wil uitgeven aan bijvoorbeeld een webcast van een bijeenkomst van analisten, dan is dat logisch volgens de commissie. Maar een uitleg als ‘De onderneming heeft een eigen regeling’ is onvoldoende. In de beginjaren is zo’n uitleg wel geaccepteerd, en zag je dat meer ondernemingen een standaard omschrijving gingen gebruiken. Ik zeg wel eens: je zou er een plagiaatmachine op moeten zetten. Maar nu is de tijd aangebroken voor ondernemingen om die uitleg serieuzer te nemen. Als ze een goede reden hebben om af te wijken, moeten ze die noemen en zich niet op de vlakke houden.”

Welke uitkomsten vindt u opvallend?

“Het totale salaris van bestuurders is gedaald in 2008, en dan met name de korte termijn variabele beloning bij de AEX-fondsen. Dat heeft natuurlijk te maken met de recessie. Het systeem van extra beloning bij het halen van bepaalde prestaties, of niet in dit geval, werkt dus.”



JOS STREPEL

Opleiding:

economie in Tilburg

1973 Diverse functies bij Aegon

1987 Financieel directeur

Fries-Groningse

Hypotheekbank (FHG)

1991 Bestuursvoorzitter

Bank Labouchere

1995 Bestuursvoorzitter FHG

1998 Bestuurslid Aegon

2009 Voorzitter monitoring

commissie corporate

governance

President-commissaris

bij KPN en commissaris bij

Van Lanschot



“Het tweede punt is diversiteit. We hadden gehoopt dat het aandeel topvrouwen groter zou zijn geworden, gezien de maatschappelijke discussie daarover. Want als 50 procent van het aanwezige talent vrouwelijk is, zou je wel gek zijn als maatschappij om daar geen gebruik van te maken. Dat is echter niet gebeurd; het aandeel is gelijk gebleven. Bij grote ondernemingen zijn vrouwen geen eenlingen meer, maar bij de kleinere overheersen de mannen nog.”

Wat vindt u van het besluit om een streefcijfer van 30 procent in te voeren?

“Als de politiek de maatschappelijke wens om talent niet te verwaarlozen vertaalt in streefcijfers of quota, dan moet de politiek dat doen. Daar gaat de commissie niet over. Wet gaat voor code. Maar het instellen van quota zien wij niet zitten, omdat je het bestuur van ondernemingen niet dient met schokbewegingen.”

De Tweede Kamer wil ook het aantal commissariaten beperken.

“Daar ben ik op zich niet zo negatief over. In de code-Tabaksblat wordt ook het aantal van vijf genoemd, en dat is doorgevoerd om het *old boys* netwerk te doorbreken en commissarissen voldoende tijd te geven om hun werk goed te doen. Het amendement van de Kamer gaat verder, want dat richt zich ook op andere toezichtfuncties dan die bij beursgenoteerde ondernemingen. Dat hoeft de code niet dwars te zitten, tenzij er uiteindelijk niet genoeg gekwalificeerde mensen zijn om al die functies te vervullen. Dan wordt het heel vervelend.”

Want dat zou ook ten koste gaan van commissariaten bij beursgenoteerde bedrijven.

“Ja, en dat zou spijtig zijn, want dan raak je kwaliteit kwijt. Maar ik vrees dat bestuurders en commissarissen als gevolg van dit besluit vooral niet langer in staat zullen zijn om hun toezichtfuncties bij niet-beursgenoteerde ondernemingen en pro bono-instellingen aan te houden.”

En als bedrijven nu vrouwen benoemen op die vrijkomende functies?

“Dan neemt de diversiteit inderdaad toe, maar het benoemen van vrouwen is geen doel op zich. Het doel is het benoemen van hooggekwalificeerde commissarissen.”

Merkt u iets van de drie vrouwen in uw commissie?

“Ik vind het altijd leuk om met vrouwen te werken. Maar ik merk het niet in de zin dat de kwaliteit toe- of afneemt, als u dat bedoelt. Als we met elkaar overleggen, zijn we geen man of vrouw, maar expert. Ik ben ook niet op pad gegaan met de gedachte: laten we eens een paar goede vrouwen zoeken.”

U komt zelf uit de financiële sector. Die ligt behoorlijk onder vuur.

“Ja, maar ik ben ook opgevoed door Jaap Peters, die bestuursvoorzitter was van Aegon en de eerste voorzitter van de commissie corporate governance eind jaren negentig. Daarna kwam Morris Tabaksblat, die president-commissaris bij Aegon was. En vervolgens ben ik door mijn voorganger Jean Frijns gevraagd om toe te treden tot de monitoring commissie. Ik ben dus doordrenkt van corporate governance.”

Toch: corporate governance heeft de kredietcrisis niet kunnen voorkomen.

“Nu draait u het om: is corporate governance de oorzaak van de kredietcrisis? Ik denk het niet. Dat kan ook niet. Als er dingen in de wereld gebeuren waarbij het economisch systeem wordt aangetast, moet je niet denken dat een individuele raad van bestuur dat met de raad van commissarissen kan keren door zich aan good governance te houden.”

Commissarissen hadden er toch meer bovenop kunnen zitten?

“In crisistijd roept iedereen: waar waren de commissarissen? Nou, die

waren er wel, maar waren nog druk bezig met het inrichten van hun nieuwe rol als belangrijkste toezichhouder van de raad van bestuur. In de jaren negentig was de raad van bestuur de baas en had de raad van commissarissen weinig te vertellen. In die zin hebben zij een ontwikkeling doorgemaakt en kwam de crisis misschien wel te vroeg.”

“Het is interessant om te kijken of de samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen voldoende is ingericht op moeilijker tijden. Het is echter vrij moeilijk om daar een vinger achter te krijgen, aangezien het functioneren van commissarissen niet op straat ligt.”

“Laten we de aandeelhouders niet vergeten. Die hadden in de jaren negentig helemaal niets te vertellen en hebben ook meer macht gekregen. De perceptie is dat die macht is doorgesloten, maar als je naar de cijfers kijkt, blijkt het om een paar incidenten te gaan. Aandeelhouders kunnen nog altijd beter gebruikmaken van hun macht.”

Wat kan het bedrijfsleven volgend jaar van de commissie verwachten?

“We gaan meer de boer op. Bedrijven hebben de tijd gehad om zich in te leven in de code en eraan te voldoen. Als er nog punten zijn waarvan de naleving in het algemeen discutabel is, beleggen we bijeenkomsten voor bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. En als er ondernemingen zijn die het na al die jaren nog steeds niet goed doen op governance-gebied, gaan we daar als commissie individueel mee praten.”

Achter gesloten deuren?

“Ja. Namen noemen is niet nodig. Als ik me meld bij zo'n onderneming, denk ik zomaar dat ik heel welkom ben.” ■

www.vno-ncw.nl, dossier Corporate governance

Gemengde commissie

De monitoring commissie die in juli van dit jaar is geïnstalleerd bestaat, naast Jos Streppel, uit drie mannen en drie vrouwen.

- **Ieke van den Burg**
Commissaris ASML en APG
- **Jurjen Lemstra**
Advocaat en docent ondernemingsrecht (Nijmegen)
- **Jaap van Manen**
Hoogleraar accountantscontrole (Groningen)
Partner PricewaterhouseCoopers Accountants
- **Henriëtte Prast**
Hoogleraar personal financial planning (Tilburg)
Lid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
- **Hélène Vletter-van Dort**
Hoogleraar effectenrecht (Rotterdam en Groningen),
Commissaris Fortis Bank Nederland
- **Peter Wakkie**
Bestuurslid Ahold
Commissaris Wolters Kluwer,
Commissaris Tomtom

Gezond verstand

Ga toch boeven vangen. Die opmerking krijgen politieagenten regelmatig te horen als zij parkeerbonnen uitdelen of op snelheid controleren. Een beetje makkelijke reactie, vind ik, want zorg dan dat je niet fout parkeert of te hard rijdt. Maar soms hoor ik het mezelf ook zeggen.

In het geval van Ad van Baal bijvoorbeeld, de oud-generaal (Srebrenica!) die tegenwoordig directeur van de politieacademie in Apeldoorn is. Van Baal woont zelf in Alphen aan den Rijn. Dat ligt 100 kilometer van Apeldoorn af; je kunt dichterbij je werk wonen. Van Baal rijdt echter niet zelf, maar laat zich rijden. Door een chauffeur die in het Friese Drachten woont.

Die rijdt dus eerst via Utrecht naar Alphen, pikt daar Van Baal op en rijdt dan via Utrecht naar Apeldoorn. En terug dezelfde route. In totaal zo'n 600 kilometer per dag, terwijl je met 200 kilometer klaar bent als je direct van Alphen naar Apeldoorn rijdt. Maar ja, de chauffeur zit tegen zijn pensioen aan en kan het goed vinden met Van Baal, dus vooruit dan maar. Goed werkgeverschap, werd het zelfs genoemd.

Dat verhaal hield echter geen stand in de discussie over het declaratiegedrag van politiechefs. Een woordvoerder bracht nog ter verdediging in dat een ontslagprocedure voor de chauffeur duurder zou zijn dan de meerkosten van de dagelijkse omweg. Alsof dat het enige alternatief was. Die man kon toch ook gewoon een chef die dichterbij woont gaan chauffeurs?

Kortom, een heerlijke, ergerniswekkende affaire. Die toch nog een 'happy end' kreeg met de mededeling van Van Baal dat hij op zoek ging naar een woning in Apeldoorn. De chauffeur gaat een bestuurslid rijden dat in Westerbork woont, dat 50 kilometer van Drachten ligt.

Van Baal is echter niet tot zijn besluit gekomen omdat hij inzag dat hij toch wel fout bezig was (geld- en tijdverspilling, milieuvervuiling). Nee, hij is het gedoe over zijn rijgedrag zat. Hij voelt zich afgeschilderd als een "zonnekoning met een soort lijfeigene", terwijl de regeling gewoon volgens de afspraken was.

Daar zit 'm nu juist het probleem. Regels zijn regels, en het is logisch dat je daar als politieorganisatie aan vasthoudt, als dunne blauwe lijn tussen orde en chaos. Maar het kan geen kwaad om af en toe ook je gezond verstand te gebruiken.

Paul Scheer