

# De toon aan de top

Philip Wallage

*Bestuurders en commissarissen zijn op dit moment bezig de principes en bepalingen van de Code Tabaksblat te implementeren. Daarbij is het zaak dat de juiste toon aan de top niet uit het oog wordt verloren.*



De invloed van het bestuur binnen organisaties is groter dan ooit tevoren. Een witboek over corporate governance van de Economist Intelligence Unit (EIU) uit 2002 laat daarover nauwelijks misverstanden bestaan. Aan de hand van een internationaal onderzoek bij meer dan 300 senior executives concludeert dit onderzoek dat door de toenemende macht van het bestuur de governance van de onderneming aanzienlijk is veranderd.

Het EIU-witboek geeft dan ook onder meer een aantal aanwijzingen voor een juiste 'toon aan de top' of een gezond bestuursklimaat in publieke vennootschappen. De Code Tabaksblat negeert deze elementen uiteraard evenmin, door expliciet richtlijnen te formuleren waaraan een goed bestuur moet voldoen om de verantwoordelijkheden op het gebied van governance te kunnen vervullen. Die richtlijnen zijn een prima basis voor goede governance: bestuurders die dergelijke beginselen negeren, zullen immers de achterban – aandeelhouders, werknemers, klanten en wet- en regelgevers – uiteindelijk van zich vervreemden.

Maar wat is goed ondernemingsbestuur precies? Waar het in de kern om gaat is dat het bestuur de

juiste waarden aanneemt en hanteert. Een goede moraal en ethisch leiderschap, gevoeligheid voor politieke en sociale verhoudingen en een open en wederzijdse dialoog met aandeelhouders en andere stakeholders zijn daarbij van cruciaal belang voor iedere duurzame organisatie. Deze elementen zijn moeilijk voor te schrijven en te meten omdat het eerder gaat om de waarden en integriteit van de betrokken personen dan op het simpelweg naleven van de regelgeving. Waarden zijn moeilijk te vangen in een handige checklist.

De vraag is dus of een streng reglementair governance-regime zijn doel zal bereiken. Effectieve corporate governance ontstaat niet door enkel alle wetten en regels te vertalen in checklists en deze keurig af te vinken. De grote Amerikaanse schandalen hebben dat duidelijk gemaakt: ook ver voor de gebeurtenissen bij Enron en Worldcom bestonden in de Verenigde Staten immers al gedetailleerde richtlijnen voor de financiële verslaggeving en goed bestuur, zoals regels die de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen moeten waarborgen. En de 'Ethical Code' van Enron bestond uit niet minder dan 65 pagina's! Desondanks reageerde men in de Verenigde Staten op de recente bedrijfsschandalen door nog meer wetten en regels uit te vaardigen, zoals de Sarbanes-Oxley Act. Is dat effectief? Een ding is zeker: het zorgt in elk geval voor een doorlopend gevoel van paniek en angst in de Amerikaanse bestuurskamers.

De Nederlandse aanpak is gematigder. De Code Tabaksblat die van kracht is sinds 1 januari 2004, omvat principes en best practice-bepalingen die ondernemingen moeten naleven. Doen ze dat niet, dan moeten ze gemotiveerd uitleggen waarom ze dat niet doen. Deze benadering – 'pas toe of leg uit' – lijkt flexibel. Toch bestaat ook hier het risico dat het principe 'pas toe of leg uit' onder druk van pers of aandeelhouders verwordt tot 'pas toe of anders...'

Prof. Dr. Ph. Wallage is partner bij KPMG Accountants en hoogleraar Accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam.

### Belangrijke kwaliteiten bestuurders

Ondanks de toegenomen zorg over governance-kwesties, het toenemend aantal codes en richtlijnen aan beide zijden van de Atlantische Oceaan, en de voortdurende belangstelling voor bestuursstructuren en -processen is aan het belangrijkste kenmerk van goed ondernemingsbestuur – waarden en gedrag van het bestuur – nog nauwelijks aandacht besteed.

De interne dynamiek van een bestuur reflecteert de gedeelde waarden en overtuigingen die van invloed zijn op de wijze waarop het bestuur zijn taken uitvoert en beslissingen neemt. Het zijn deze gedeelde waarden en overtuigingen die de cultuur bepalen en ertoe bijdragen dat de doelstellingen van de onderneming worden bereikt. De toon aan de top maakt deel uit van de zogenaamde beheersingsomgeving (control environment), en is een van de meest wezenlijke componenten van het interne beheersingssysteem!

Een effectief bestuur beschikt vaak over bepaalde kwaliteiten, zoals een onafhankelijk gedachtegoed, het kunnen en willen leren, openstaan voor nieuwe ideeën, tolerantie voor onconventionele visies, een duidelijk inzicht in de afzonderlijke taken van de bestuurders en managers, en collegialiteitszin, dat wil zeggen inzien dat een effectief bestuur meer is dan de som van de afzonderlijke individuen.

Professionele ontwikkeling en periodieke beoordeling zouden mijns inziens door raden van bestuur en commissarissen verwelkomd moeten worden als een manier om de vaardigheden van de individuele leden te verbeteren. Terzijde: recent onderzoek in Engeland wijst er op dat een ruime meerderheid daar geen externe hulp ('pottenkijkers') bij wenst. En in de VS gaat de discussie vooral over de aanwezigheid van een advocaat bij de zelfevaluaties. Deze ontwikkeling werpt een heel nieuw licht op de uitdrukking 'advocaat van de duivel'.

Een goed bestuur moet aan nogal wat eisen voldoen. Er moet een creatief spanningsveld bestaan waarbinnen de individuele bestuurders belangrijke zaken kunnen aankaarten en bespreken. Er moet waardering voor de historie en de tradities van het bedrijf bestaan en een vast voornemen om de waarden van de onderneming hoog te houden. Ook moet er ruimte zijn voor een zorgvuldige aanpak van ethische kwesties waaraan de organisatie blootgesteld kan worden. Bestuurders moeten moed hebben om 'lastige' beslissingen te nemen. En ze moeten ook nog loyaal

zijn ten opzichte van de belangen van aandeelhouders en andere stakeholders.

### Signalen dat het fout gaat

Waar moeten we op letten om uit te vinden of het bestuur van een onderneming aan dit stevige eisenpakket voldoet? Het tijdschrift *Corporate Board Member*, uitgave september/oktober 2002 geeft wat handvatten. Zo is er reden tot zorg als er een paranoïde mate van beveiliging bestaat: als bestuurskamers altijd worden afgesloten en er een sterke behoefte is om alle informatiestromen te beheersen, zouden er immers wel eens zaken kunnen zijn die het daglicht niet kunnen verdragen.

Ook een hoog verloop van het financiële management – inclusief de CFO zelf – geeft reden tot zorg. En als het bestuur het leven van de interne en externe accountant lastig maakt – en beschuldigt van een te gedetailleerde aanpak – moeten de alarmbellen ook gaan rinkelen.

Anekdotisch bewijs laat verder zien dat bestuurders die niet goed omgaan met seksuele normen, vaak ook op andere terreinen niet de juiste normen hanteren.

Ten slotte is ook een cultuur waarin de persoonlijke doelstellingen van (leden van het) bestuur centraal staan een belangrijk signaal. Daarbij is het goed om de woorden van de CEO van de ZZZZ Best Carpet Cleaning Company goed in de oren te knopen. Deze man adviseerde als berucht fraudeur vanuit de gevangenis accountancystudenten: 'Watch the man with the big ego'. ■