

A man in a dark grey suit, white shirt, and blue and white striped tie stands in a bright room with large windows. He has his hands clasped in front of him. To his left, there are two large, dark red ceramic pots containing green plants. The background shows a view of greenery and a building through the windows.

# ‘DE BOARD MOET PRATEN OVER DE CODE’

---

Jaap van Manen, voorzitter van de Monitoring  
Commissie Corporate Governance Code, vindt dat het  
tijd is voor boardroomgesprekken over de code die  
verder gaan dan de breed gedragen principes.  
‘Dat vergroot de scherpte.’





## ‘De toegevoegde waarde van de commissaris is nog altijd vrij beperkt. De informatie waar de traditionele commissaris het mee doet, is eigenlijk al helemaal uitgekauwd’

Eén schrikbeeld heeft Jaap van Manen: dat de Nederlandse Corporate Governance Code zó ingewikkeld wordt dat bestuurders en commissarissen alleen nog maar bezig zijn met het interpreteren van regeltjes, en zich niet meer verhouden tot de principes die aan de code ten grondslag liggen. ‘Kunstmatige complexiteit’ noemt Van Manen dat, een doolhof aan ingewikkelde constructies die zouden moeten zorgen voor goed ondernemingsbestuur, maar in de praktijk voornamelijk een leger van experts in de hand werken. ‘Rechterpersonen’, die heel goed zijn in het interpreteren van regels, maar minder sterk in leiderschap en verantwoordelijk bestuursadvies. ‘We hebben gezien in de financiële sector hoe de regels zijn gaan domineren: op een gegeven moment was geen bestuurder meer in staat zijn eigen balans te lezen’, zegt Van Manen in een vergaderzaal van het Strategic Management Centre in Laren, waar hij kantoor houdt.

Jaap van Manen (64) is oud-partner van PwC en hoogleraar corporate governance aan de Rijksuniversiteit Groningen. Sinds 2014 is hij ook voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Met zijn commissie heeft Van Manen de taak te monitoren of Nederlandse ondernemingen ‘de code’ – in 2003 in het leven geroepen om de kwaliteit van bestuur en toezicht in Nederland te waarborgen – voldoende naleven. Begin dit jaar verscheen het eerste rapport van de commissie onder voorzitterschap van Van Manen. De grote lijn: het gaat behoorlijk goed met de naleving van de Corporate Governance Code in Nederland. Er is veel bereidheid bij bestuurders en commissarissen om openlijk over corporate governance te praten. Maar, waarschuwt Van Manen in een gesprek met Charles Honée van Allen & Overly, dat betekent niet dat het werk gedaan is. Integendeel. Veel aspecten van de naleving van de code zijn routine geworden, gedelegeerd aan die rechterpersonen. De accountant, de compliance officer – zolang het beleid volgens hen niet conflicteert met de code, is het goed. Een schijnoplossing, zegt Van

Manen. Het is daarom tijd, vindt hij, om het gesprek over corporate governance terug te krijgen op de plek waar het thuishoort: in de boardroom.

### Het gaat behoorlijk goed met de naleving van de code, vanwaar toch uw wens het gesprek over de code te openen in de boardroom?

‘Zijn we gelukkig met de naleving? Ja. We hebben sinds de invoering van de code geen fraudezaken als de kwestie-Ahold meer gehad. Maar we zagen wel een bankencrisis, een woekerpolisaffaire, corruptiezaken... Allemaal problemen die te maken hebben met het winstbejag op korte termijn, terwijl de rekening altijd op lange termijn komt. Er zou meer aandacht moeten komen voor de risico’s die samenhangen met het bedrijfsmodel, de zwaktes daarin, de houdbaarheid van de strategie. Dat kan een code allemaal niet oplossen, maar een gesprek over de code, over verantwoordelijkheden en verantwoording afleggen, kan wel helpen de scherpte op die punten te vergroten.’

### In uw rapport refereert u aan de discussie over corporate governance zoals die vaker wordt gevoerd. Als we maar een goede code hebben, zo is de gedachte, dan hebben we geen misstanden meer. Maar als ik u goed hoor, gaat het niet om een set van regels, maar veel meer om gedrag, de juiste afweging van belangen.

‘Het gaat over het gesprek. Er zitten in de boardroom mensen op verantwoordelijke posities met bijbehorend verantwoordelijkheidsgevoel. Dan moeten ze het wel over de goede dingen hebben – niet wegstijven als er problemen zijn. In jaarverslagen is er vaak de neiging om de zaken net iets mooier te maken dan ze zijn. Dan mag je van de commissaris en de accountant verwachten dat ze daar iets van zeggen. Er kunnen problemen zijn waar een bedrijf enorm mee heeft geworsteld – dat vang je niet op met allerlei regeltjes. Maar je wilt wel

dat mensen er met elkaar over praten. Wat betekent dit nou? En hoe rapporteren we over die problemen?’

### Wordt zulke transparantie niet als een risico ervaren? Als je als bedrijf je zwaktes laat zien, loop je het gevaar dat je wordt besprongen.

‘Dat is inderdaad een ingewikkelde afweging. Wat er in een boardroom gebeurt, heeft vaak kracht omdat het achter gesloten deuren gebeurt. Maar het gaat erom dat de afweging expliciet wordt gemaakt: wat zijn de risico’s als we het probleem nu niet naar buiten brengen? Welke stakeholders doen we tekort?’

### U wilt het debat over corporate governance weer terug in de boardroom hebben. Hoe gaat u dat doen?

‘We gaan het op de agenda zetten. Op de eerste plaats is herziening van de code nodig. Daar zijn institutionele aanleidingen voor: de code loopt niet meer in de pas met wetgeving en er zijn internationale ontwikkelingen die moeten worden opgenomen. Als we actueel willen zijn, en dat willen we, dan moet de code worden aangepast. Die klus is een paar jaar bewust blijven liggen (*de laatste wijziging was in 2008, red.*) omdat er het klimaat niet voor was. Inmiddels is dat anders. De bereidheid van de schragende partijen – VNO-NCW, beleggers, de beurs, de FNV – is groot. Maar belangrijker: zodra je gaat aanpassen, komt het gesprek over de code zélf ook op gang.’

### U wilt voorkomen dat regels gaan domineren. De code zou dus nog meer principle based moeten worden?

‘De code heet behoorlijk principle based te zijn, maar dat is in feite niet zo. We moeten ons ook realiseren dat we in 2003, toen de code werd opgesteld, van ver moesten komen. De commissie-Tabaksblat heeft de code daarom behoorlijk *rule based* gemaakt. Dat was voor Nederlandse vennootschappen ook nodig om het concreet te maken. We gaan nu wel een interessante discussie aan: kunnen we met minder regels toe, kunnen we de code meer principle based maken? Zijn we daar al klaar voor? Zijn de principes bij iedereen al zo ingedaald dat de naleving ervan blijft bestaan als je de regels afschaft?’

## JAAP VAN MANEN (64)

### Opleiding

- Economie en accountancy, Rijksuniversiteit Groningen

### Loopbaan

2011 - heden

Lid van Monitoring Commissie Corporate Governance Code, sinds 2014 voorzitter

2011 - heden

Commissaris Nederlandsche Bank

1989 - heden

Hoogleraar corporate governance aan Rijksuniversiteit Groningen

2011 - heden

Partner bij Strategic Management Centre

1998 - 2010

Partner bij PwC

1985 - 1998

Partner bij Coopers & Lybrand

1977 - 1985

Diverse functies bij Coopers & Lybrand

### Nevenfuncties

- Bestuurslid Stichting Maatschappij en Veiligheid
- Commissaris (voorzitter) bij Evides Waterbedrijf
- Commissaris bij Stichting de Nationale Sporttotalisator (De Lotto)
- Bestuurslid bij Stichting Endowment Museum Boijmans Van Beuningen

### Interesses

Vlieland, het bezoeken van culturele instellingen en evenementen

### Thuis

Getrouwd



MEER OVER JAAP VAN MANEN OP:  
[WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL](http://WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL)



### Wat verwacht u van die discussie? Willen bestuurders en commissarissen daar openlijk over praten?

‘In de beginperiode van de code was de wereld van bestuurders en commissarissen erg ondoorzichtig en gesloten. Nu is die veel meer opengegooid, ook qua samenstelling van raden. Je ziet meer diversiteit in sekse, leeftijd en nationaliteit. Er is nog wel een hele weg te gaan, maar de bereidheid om de nek uit te steken is sterk toegenomen. Toch zie ik ook dat jongeren die tien, twintig jaar geleden met een frisse mentaliteit begonnen, inmiddels dezelfde old boys-trekjes beginnen te vertonen. Het lijkt bij de functie te horen.

Wat mijn opvatting is: de toegevoegde waarde van de commissaris is nog altijd vrij beperkt. De traditionele commissaris doet het met de informatie die hij krijgt aangereikt, de stukken die hij een paar weken voor de vergadering krijgt. Die informatie is eigenlijk al helemaal uitgekauwd, langs allerlei mensen geweest en verbeterd. En dan moet die commissaris er nog wat slims over zeggen. Jongere mensen zijn veel meer bedreven in het zoeken naar informatie: die gaan databanken in, analyseren...

Het blijkt ook ingewikkeld te zijn om commissarissen te vinden met IT-deskundigheid. Enerzijds voor de eigen systemen van de organisatie, maar ook met het oog op de strategie: wat betekent de IT-revolutie voor het businessmodel van het bedrijf? Soms slaagt een raad erin iemand te vinden die relatief jong is en daar verstand van heeft, maar die wordt binnen een jaar weer eruit gezet omdat hij niet in de groep zou passen. En soms terecht: voor een commissariaat moet je een bepaalde rijpheid hebben. De uitdaging is geschikte mensen te vinden die écht kunnen denken volgens nieuwe modellen.’

**U noemde net een aantal zaken die de afgelopen jaren mis zijn gegaan: de bankencrisis, fraudezaken. Risicobeheersing is een belangrijk aspect van corporate governance.**

## ‘Het is een interessante discussie: zijn we er al klaar voor de code meer *principle based* maken?’

### Hoe kan een raad van commissarissen de risico's goed monitoren en doorgronden?

‘Dat is natuurlijk een lastige kwestie. Belangrijk is dat je als onderneming na een affaire een *lessons learned*-exercitie houdt. Bij iedere tegenvaller moet je een goed document opstellen waarin je analyseert wat er is misgegaan en waar nodig verbeteringen toevoegen. Ter plekke, bij – zeg – die deelneming in Azië. Maar ook op het hoofdkantoor. Wat is daar misgegaan dat we dit hebben laten gebeuren? Maar ook: wat is de invloed geweest van ons beloningssysteem, hoe heeft onze juridische afdeling geacteerd? Wat hebben we hiervan geleerd? Ik zal het nog sterker maken: als je ergens commissaris bent, en er is over een afgelopen jaar geen les te leren, dan word je voor de gek gehouden. Ik zou voorstellen om het elke keer op de agenda te zetten. Wat is de afgelopen tijd de grote tegenvaller geweest, en wat was daarin de rol van onze systemen?’

Daarnaast is het interessant en belangrijk om de concurrentie in de gaten te houden. Toen Shell in de problemen kwam vanwege verkeerd voorgestelde oliereserves, zullen ze bij BP gedacht hebben: zoiets gebeurt ons niet. Omgekeerd zullen ze bij Shell ook gedacht hebben dat een ramp zoals BP die later meemaakte in de Golf van Mexico, voor hen niet aan de orde was. Het is daarom aan de commissaris om te zeggen: we hebben nog een probleem extra, want we denken dat we boven de wet staan. En dat is niet zo: dit soort problemen komt bij iedereen voor. Ook bij de ander zijn lessen te leren.’

### Dat heeft ook te maken met cultuur en gedrag.

‘En leiderschap. Aan Harvard doceert professor Max Bazerman, die heeft het over ‘voorspelbare verrassingen’. Eigenlijk zou iedere commissaris zich in Bazermans werk moeten verdiepen. Een moderne leider, zegt hij, is in staat om te zien wat anderen niet zien. Komt er niet een ramp op ons af? Bij BP had je gewild dat iemand had gezegd: jongens, we zijn midden op zee heel diep aan het boren, met technieken die we nog nooit hebben toegepast, samen met allerlei andere partijen. Weten we zeker dat er geen ramp aankomt? Het is de taak van de commissaris leiders aan te stellen die zien wat anderen niet zien. En die anderen stimuleren dat ook te gaan zien.’

### In uw rapport signaleert u ook aandachtspunten met betrekking tot de executive committee, een managementlaag onder de raad van bestuur die op afstand lijkt te staan van de raad van commissarissen. Moet de code daar iets mee, vindt u?

‘We zijn er in de commissie mee bezig. Veel mensen maken zich zorgen over de exco – commissarissen ook. De vraag is allereerst: moet de code zich wel bezighouden met de exco? Want de code gaat over bestuurders en commissarissen, niet over de exco. En dan zijn er zijn vervolgens twee andere vragen in die discussie. Hoe is de interface georganiseerd tussen de raad van commissarissen en het topmanagement van de organisatie? En ten tweede: je stelt op het niveau van de raad van bestuur eisen aan de competenties van de bestuurders – hun kennis, kunde, vaardigheden... Mag de raad van bestuur die vaardigheden vervolgens naar onder delegeren? Stel dat je een onderneming hebt die gas transporteert, maar ook actief is in de retail. In de raad van bestuur zit niet iemand die én verstand heeft van gas én van retail, nee, die zaken zijn gedelegeerd naar experts in de exco. In de raad van bestuur zit een generalist, ondersteund door een slimme cfo met ervaring in een hele andere sector. De échte sector kennis zit dus in de laag onder de raad van bestuur. Wat betekent dat voor risicobeheersing, voor de verantwoordelijkheid? Daarover zijn we in gesprek. En dat is typisch een thema waar bestuurders en commissarissen graag met ons over willen praten.’

---

#### INTERVIEW CHARLES HONÉE

Partner en advocaat bij advocatenkantoor Allen & Overy. Hij interviewt en schrijft voor Management Scope over corporate governance. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij zijn profiel op [managementscope.nl/manager/charles-honee](http://managementscope.nl/manager/charles-honee).