

Mijntje Lückcrath 'De aandeelhouder zien we nog te weinig'

Corporate governance is een juridisch gebied waar het afgelopen decennium al veel is veranderd, en nog steeds is het krachtenveld tussen bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouder in beweging. Veel is inmiddels geregeld, maar wat kan er nog beter?

TEKST JURIAAN MENSCH
BEELD PETER ELENBAAS

"We gaan het toch niet alleen over vrouwen hebben?", wil Mijntje Lückcrath, hoogleraar corporate governance verbonden aan Nyenrode Business Universiteit bij aanvang van het interview weten. De afgelopen maanden is Lückcrath veelvuldig in het nieuws gekomen met het onderwerp diversiteit en de stagnerende groei van het aantal vrouwen op topposities in het bedrijfsleven. "Diversiteit blijft maar in het nieuws", legt ze uit.

ZE IS BEHOEDZAAM VOOR typecasting als wetenschapper. Terecht want, hoe belangrijk ook, corporate governance is meer dan alleen diversiteit en betreft slechts een deel van het wetenschappelijk oeuvre van de hoogleraar, dat gericht is op het bredere *Board Practices* in het algemeen. Lückcrath onderzoekt naast diversiteit ook communicatie en transparantie in de verslaggeving, de rol en onafhankelijkheid van de commissarissen en hoe die geëvalueerd, verbeterd en vastgelegd kan worden. Daarnaast doceert ze aan de Erasmus Universiteit in de master Financieel Recht en is ze

commissaris bij de beleggingsfondsen en het Groenfonds van de ASN Bank. Haar interesse voor goed ondernemingsbestuur werd tijdens haar werk als Vice-President Project Finance bij de Rabobank gewekt.

"Bij de Rabobank heb ik gezien hoe belangrijk het is dat economen begrijpen wat juristen doen en juristen begrijpen waar de deal om gaat. Dat zijn nog te vaak twee verschillende bloedgroepen. Corporate governance is bij uitstek een vakgebied waarbij je die twee moet combineren. Het wordt juridisch vormgegeven, maar speelt zich af in een economische omgeving. Niet alles is wetgeving, maar wel veel regelgeving, en dat heeft zijn weerslag op de economische realiteit. Mijn interesse als econoom op een juridische faculteit kwam vooral vanuit die combinatie."

'We gaan het toch niet alleen over vrouwen hebben?'

ONDANKS DE OBSERVATIE dat regels de realiteit beïnvloeden is Lückcrath er geen voorstander van om alles in dwingende wet- en regelgeving te gieten, maar ziet ze daarnaast het belang van zelfregulering, kennisontwikkeling en zelfreflectie door evaluatie van de boards, en de adoptie van een gedragscode. Gedragsverandering middels *soft controls* is net zo belangrijk volgens haar, en is een gebied in het corporate governance debat en onderzoek nog te weinig aandacht voor is.

"ER WORDT NU TEVEEL op *hard controls* gestuurd, vaste getallen als tijd en aantal. Dan wordt het teveel afvinken. Wat je ziet, is dat de wetgever probeert met harde regels die dingen te bewerkstelligen. Bijvoorbeeld een maximaal aantal toezichtfuncties van vijf. Waarom doen ze dat? Omdat ze vindt dat een commissaris een minimaal aantal uren aan zijn commissariaat moet besteden. Maar dat is een noodmaatregel om iets anders te bewerkstelligen. Het gaat niet om vijf functies, maar om de tijdsbesteding. Maar de beschikbare tijd kan nogal verschillen tussen commissarissen, dus *one-size-fits-all* is ook hier wat onzinnig. Of een minimaal aantal vrouwen in de raden. Vanuit governance perspectief gaat het niet zozeer om die vrouwen maar het gaat erom dat de raad divers is samengesteld."

ER IS VOLGENS HAAR meer aandacht voor de *soft controls* nodig om zo bewustwording van het ethisch handelen gripbaar en toetsbaar te maken. Kennisontwikkeling via de evaluatie van het functioneren van de commissaris, en daar verslag van uitbrengen zijn belangrijke zaken die een prominente plaats verdienen in het corporate governance vraagstuk wat Lückcrath betreft. "Bij het opstellen van de gedragscode in 2009 hebben wij eerst gekeken naar wat er in de wet staat en in de corporate governance code. We zagen nog een hoop gaten als je op gedrag wilt sturen, bijvoorbeeld met z'n externe evaluatie, of op de onafhankelijkheid, tijdsbesteding, diversiteit en verantwoordelijkheid afleggen. Er is daarvoor te weinig geregeld in de wet en de code. Ook uit het onderzoek naar RvC-verslagen dat ik in 2010 met Margot Schellema heb gedaan



bleek dat het verslag van de commissarissen nu nog te vaak een leeg document is. Het gaat erom dat je minder gripbare zaken ook benoemt. Zo staat in de meeste verslagen wel dat de RvC zichzelf geëvalueerd heeft, maar niet hoe, en al helemaal niet de uitkomsten waren. Wat heb je er dan aan?"

"WAT IK GOED ZOU VINDEN is dat een commissaris zich meer uit zou spreken

in z'n RvC-verslag. Meestal is het zo dat een commissaris zegt: we hebben overleg met het bestuur gehad over de strategie van de onderneming. Dat moeten ze ook doen, maar dat is een holle zin. Het zou fijn zijn als ze duidelijk maken dat ze het er mee eens zijn. Dat ze zich er achter scharen en zich uitspreken voor de kwaliteit van het bestuur. Men is bang om echte openheid van zaken te geven,

'De afgelopen jaren krijgen de commissarissen vaak de zwarte piet'

niet is bereikt. "De afgelopen jaren krijgen de commissarissen vaak de zwarte piet. Dat komt omdat we soms niet weten wat er is gebeurd. Omdat ze niet communiceren maakt de media er zelf een verhaal van en evalueren daarmee indirect de RvC, maar doen dat met informatie die ze van buitenaf waarnemen. Als de commissaris iets meer de lead daarin neemt en iets beter communiceert dan denk ik dat je een hoop negatieve media-aandacht voor bent omdat je meer inzicht geeft in je toezicht. Maar te transparant is niet goed."

Alleen kritiek op de commissaris leveren wil de hoogleraar niet. Ze vindt dat er veel goede commissarissen zijn, en het niveau van toezicht over het algemeen goed. Ook onder de vaak bekritiseerde *old boys*, Lückcrath. "Ik spreek daarom liever over de *old school* en de *new school* commissarissen. Onder de *old boys* zijn er die *new school* kunnen denken en het belang inzien van de evaluatie, openheid en reflectie over het eigen gedrag en daar verantwoordelijkheid over afleggen."

LÜCKERATH ZIET NAAST de achterblijvende aandacht voor *soft controls*, nog een lacune in het corporate governance vraagstuk: de positie en rol van de aandeelhouder. Voor de monitoring commissie corporate governance doet Nyenrode onderzoek naar de betrokkenheid van de aandeelhouder. In de governance-driehoek raad van bestuur, commissarissen en aandeelhouder komt de aandeelhouder volgens Lückcrath nog te makkelijk weg.

"ALS HET FOUT GAAT dan is het makkelijk wijzen naar bestuur en commissaris. Het is duidelijk wie dat zijn en natuurlijk zijn zij ook direct

verantwoordelijk voor het gevoerde beleid. Maar de aandeelhouder is minder makkelijk aan te wijzen, terwijl deze ook een morele verplichting heeft en is zich daar nog te weinig van bewust. Een aandeelhouder kan er wel staan voor zijn eigen rendement, maar heeft ook de plicht te kijken naar wat het beste is voor onderneming op de lange termijn, ook namens de andere stakeholders. Die moet zijn stem gebruiken en ook bepaald beleid afdwingen. Er is meer *commitment* en *engagement* nodig. Niet alleen roepen als het fout gaat, maar het stemrecht actief gebruiken. Als je dat niet doet, dan moet je eigenlijk niet zeuren."

+ SMART FACTS

MIJNTJE LÜCKERATH

1994 Afgestudeerd in de richting Financiële Bedrijfsconomie aan de Erasmus Universiteit.

1994 - 2001 Rabobank International, werkt onder meer als Vice-President Project Finance.

2001 - 2007 Promoveren aan de Erasmus Universiteit op een proefschrift over de *Decision usefulness of Operating Leases*, een *off-balance* financieringsvorm.

Momenteel is Lückcrath is hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit en tevens verbonden aan de Master Financieel Recht aan de Erasmus Universiteit.



ONTWIKKELINGEN

EVALUATIE VAN COMMISSARISSEN Een (wettelijk) verplichte, formele, evaluatie van de raden van commissarissen eens in drie jaar, uit te voeren door een externe facilitator die een spiegel op voorhoudt. Geëvalueerd wordt dan bijvoorbeeld of commissarissen voldoende tijd aan hun commissariaat besteden, of de samenstelling van de RvC voldoende divers is. De uitkomsten van die evaluatie zijn niet vrijblijvend, maar het is uiteindelijk wel de RvC zelf, en de aandeelhouder dus, die actie moet ondernemen.

GEDRAGSCODE Lückcrath schreef samen met Auke de Bos een gedragscode voor raden en commissarissen rondom tien thema's: taakomschrijving, onafhankelijkheid, integriteit, vertrouwelijkheid, samenstelling, functioneren, beloningen, kennis en ervaring, verantwoordelijkheid en verantwoording. Dat is geen checklist of een keurmerk voor commissarissen, maar een beschrijving van heersende (ethische) normen, vastgelegd op hoofdlijnen.

VERSTERKEN POSITIE VAN DE BESTUURSECRETARIS Ook de secretaris is meegegroei in de ontwikkelingen op het gebied van governance. De kwetsbare positie van de secretaris kan versterkt worden en duidelijker verankerd worden in de code, zodat deze kan uitroepen naar de zwaardere rol van chief governance officer.

ADVERTORIAL

Price does matter, size does not

Interview met Roel Hart, bestuursvoorzitter Marree en Dijkhoorn Advocaten, over een wijzigend landschap in de advocatuur.



Marree + Dijkhoorn

ONDERNEMINGSGERICHTE ADVOCATEN

Welke tendens neemt u waar in de advocatuur?

Klanten selecteren meer en meer op prijs-kwaliteitverhouding, hoogspecialistische advocaten verliezen contact met de wereld en de markt waarin hun klanten actief zijn, de klanten van grote (internationale) kantoren hebben grote moeite met de tarieven en declaraties van de advocaten die zelden een redelijke prijs voor geleverde toegevoegde waarde zijn. De markt reageert daarop.

Wat zijn de reacties vanuit de markt?

Ondernemingen werken vaak samen met diverse advocatenkantoren. Slechts voor het hoogspecialistische werk worden kantoren op de Zuid-As (met tarieven die de € 600,- overstijgen) ingeschakeld. Voor het meer gangbare werk wordt samengewerkt met kantoren als de onze, ons hoogste tarief ligt op de helft van deze tarieven. Klanten begrijpen dat niet al het juridische werk toptarieven rechtvaardigt.

Zijn klanten tevreden?

Ja, daar vragen we ook regelmatig naar. Er zijn, daar moeten we niet spannen over doen dan het is, voldoende zaken, overeenkomsten en procedures die niet het stempel "rocket science" verdienen. De juridische kwaliteit moet goed zijn. We selecteren onze advocaten dan ook op juridische kwaliteit, en kijken naar

cijferlijsten, post-doctorale opleidingen, docentschappen e.d. Maar we selecteren daarnaast ook op sociaal (v)jaardige advocaten met interesse in dat wat de klant beweegt en bezig houdt. Een toenemend aantal van onze klanten werkt met de grote Zuid-As kantoren en ervaren onze non-nonsense en efficiënte aanpak als zeer prettig.

Is prijs daarbij zo belangrijk?

Ik zou het een prettige bijkomstigheid willen noemen. Wat als positief wordt ervaren is dat de klant reekscontact heeft en houdt met een ervaren advocaat op partnerniveau, dat niet bij iedere zaak een hele batterij aan advocaten wordt betrokken en de aanwezige juridische specialistische kennis pragmatisch wordt ingezet. Die efficiëntie samen met aanmerkelijk lagere tarieven maakt dat de uiteindelijke declaratie significant lager is. Overigens werkt dat niet alleen bij klanten zo; we worden soms zelfs benaderd door advocaat-partners van grote kantoren die met hun praktijk naar ons kantoor willen komen. Zij willen hun klanten niet langer de (steeds) hoge(re) tarieven in rekening brengen.

Tarieven die o.m. zo hoog zijn omdat de overheid van deze kantoren met hun klanten, voorzittingen, staf e.d. gigantisch is. Indien zo'n advocaat bij ons komt wordt z'n kwaliteit niet minder, z'n tarief wel lager...

www.mend.nl

ADVERTORIAL

Oproep deelname onderzoek onder MKB naar faillissementspreventie

Jaarlijks gaan duizenden bedrijven failliet. Hierbij treedt elk jaar een directe maatschappelijke schade op die in 2008 (laast beschikbare CBS data) meer dan € 3,5 miljard bedroeg. Het aantal faillissementen is sindsdien aanzienlijk gestegen door de crisis. Daardoor gaan er veel banen verloren, wordt ondernemerschap ontmoedigd en verdwijnen veel van de door ondernemers opgebouwde pensioenen. Uit recente cijfers blijkt bovendien dat gemiddeld meer dan 60% van de waarde van een failliete onderneming op gaat aan de kosten van de curator (zie tabel).

De Stichting XS2Justice onderzoekt de mogelijkheden om faillissementen te voorkomen door het financieren en organiseren van juridische hulp aan ondernemers in moeilijkheden en heeft daarbij UW HULP nodig. Graag verkrijgt de Stichting meer inzicht in ervaringen van ondernemers en organisaties met faillissementen. Daarom doet oproep om mee te werken aan een online enquête.

Als dank worden alle deelnemers aan het onderzoek een jaar lang GRATIS hun juridische vragen stellen aan specialisten aangesloten bij XS2Justice Network. In het kader van het onderzoek komen 200 bedrijven die de enquête hebben ingevuld in aanmerking voor een kosteloze risicoscan (zie Opleet Onderzoek).

Om deel te nemen: Scan de QRcode, klik op www.xs2justice.nl onder **ENQUÊTE** of stuur een mail aan oproep@xs2justice.nl of ontvang een mail met een link naar de online enquête.

Wetenschappelijke begeleiding

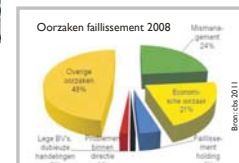
Het onderzoek wordt wetenschappelijk begeleid door Professor Barbara Baarsma (Universiteit van Amsterdam).



"Voorkomen is beter dan genezen en dat geldt uiteraard ook voor faillissementen. Daartoe is het eerst nodig om meer inzicht te krijgen in de oorzaken van faillissementen. En dat is precies het doel van het onderzoek."

Post	Bedrag
Activa in faillissementen	€ 394 mln.
Schulden in faillissementen	€ 4 mld.
Boedelkosten (voornamelijk curator, 6,1 % van activa)	€ 243 mln.
Vorderingen van fiscus en uuv	€ 900 mln.
Vorderingen van overige schuldeisers	€ 29 mld.
Fiscus/uuv krijgen 6,8 %	€ 61 mln.
Overige schuldeisers krijgen 5,2 %	€ 147,7 mln.
Maatschappelijk verlies:	> € 3,5 mld.

Kosten en schade bij faillissementen.



Oorzaken van faillissementen zijn grotendeels onbekend.

Opleet van het onderzoek en donaties

Het onderzoek is opgezet in samenspraak met de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

Het onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door:

De kosten van het onderzoek worden gedragen door de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

Het onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door:

De kosten van het onderzoek worden gedragen door de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

Het onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door:

De kosten van het onderzoek worden gedragen door de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

Het onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door:

De kosten van het onderzoek worden gedragen door de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

Het onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door:

De kosten van het onderzoek worden gedragen door de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

Het onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door:

De kosten van het onderzoek worden gedragen door de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

Het onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door:

De kosten van het onderzoek worden gedragen door de Stichting XS2Justice. De Stichting wordt gedeeltelijk gefinancierd vanuit de opbrengsten van XS2Justice Network en is daarnaast afhankelijk van giften van donateurs. Bijdragen zijn altijd welkom op rekeningnummer 1392.30.548 ten name van de Stichting XS2Justice.

XS2J
stichting access to justice

Uitnodiging voor partners

Branchenorganisaties en gemeenten of provincies kunnen tegen een geringe bijdrage een specifieke benchmark rapportage krijgen. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Luuk Pruin van de Stichting XS2Justice op 088-0017018.

Accountants die een bijdrage willen leveren aan het onderzoek door het beoordelen van cijfers van bedrijven in het kader van de risicoscan, kunnen zich aanmelden door een mail te sturen aan accountants@xs2justice.nl of contact opnemen met Peco Muijs van de Stichting XS2Justice op 088-0017018.



FORSYTH
FINANCIAL SUPPORT
www.forsyth.nl

Easy Lawyer.com
The legal professionals