

Corporate governance:  
verschil tussen theorie en praktijk.

*Marcel Pheijffer*

*14 september 2016*

# Corporate Governace-codes worden herzien

- Nederland
- Verenigd Koninkrijk
- Zuid-Afrika

# Rode draden

- Van korte termijn winsten naar lange termijn waardecreatie.
- Van shareholders naar stakeholders.
- Stewardship/maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties benadrukken.
- Cultuur, normen, waarden en ethiek centraal.

# Toon aan de top centraal

- Vaak prachtig onder woorden gebrachte visie, missie en andere statements.
- Gedragscodes met allerhande sociaal-wenselijke normen en waarden.
- Echter.....

# Feitelijk gedrag bepalender dan woorden op papier

‘What counts is the actual behaviour of the organisation and its top people.

This is far more significant than a hundred statements about a company’s culture or its ethical policy.’

**(David Tyler, Chairman, J Sainsbury)**

# Casuïstiek toont verschil tussen woorden en daden

- Volkswagen
- Libor-affaire grootbanken.
- Zeer recent: Wells Fargo.

# Volkswagen: waar waren...

- Bestuurders? **Eindverantwoordelijken AO/IB.**
- Commissarissen? **Moeten kritisch toezichthouden.**
- Techneuten? **Cijfers 'too good to be true'.**
- Marketeers? **Dealmakers.**
- Compliance-officers? **Dealbreakers.**
- Intern accountants? **Dealbreakers.**
- Extern accountants? **Dealbreakers.**
- Overheid? **Komt altijd te laat?!**

# Wells Fargo

- Zeer recent.
- Misbruik klantgegevens.
- Bonuscultuur.



# Wells Fargo

- Boete van in totaal US \$ 185 miljoen.
- Modus operandi: op illegale wijze openen van rekeningen en credit cards op naam van 2 miljoen klanten (op een totaal van 40 miljoen).
- Ontslag 5.300 medewerkers (op een totaal van 268.000).

# Business model Wells Fargo

- Zoveel mogelijk producten aan de klant slijten: credit cards, leningen voor een auto, hypotheken.
- Doel was om het gemiddeld aantal producten per klant van 6 naar 8 te krijgen.

# Fraudecultuur door perverse prikkels

1. Vertel werknemers dat ze zoveel mogelijk producten moeten slijten.
2. Jaag hen op als het niet lukt.
3. Beloon hen als het wel lukt.
4. Controleer niet of het werk volgens de regels gebeurt.

## Ook hier vragen zoals:

- Op welke wijze heeft het bestuur controle uitgeoefend ten aanzien van de risico's van bonussen?
- Waar waren partijen zoals: compliance, de intern accountant en de extern accountant?
- Waarom ziet de overheid dit pas in 2016 terwijl de fraude in 2011 is gestart?

# Stelling I

Aandacht voor de **toon aan de top** is leuk en ook nodig.....

.... maar op de **werkvloer** hoor je pas de echte verhalen.

# Stelling II

**Gedragcodes** zijn eveneens nuttig en noodzakelijk, maar zijn als het er echt om gaat vaak niet meer dan '**letters op papier**'.

Bovendien worden ze vooral toegepast op het personeel en **niet op leidinggevenden**.

# Stelling III

Uiteindelijk winnen de **dealmakers** (commerciële afdeling, marketeers) het altijd van de **dealbreakers** (compliance officers, controllers, in- en externe accountants).