

Corporate governance in de semipublieke sector

Is een uniforme, principle based Code voor de hele semipublieke sector wenselijk?

1. Inleiding

Gevraagd voor dit Van der Heijden Congres, werd ik direct enthousiast over het mij voorgelegde onderwerp: corporate governance in de semipublieke sector. Dit onderwerp bevindt zich op het snijvlak van publiek-private vraagstukken en dat is tevens de essentie van mijn advocatenpraktijk. Het thema van vandaag doet direct een van mijn stelligste overtuigingen naar boven borrelen: een discussie over behoorlijk bestuur in de semipublieke sector¹ is en blijft broodnodig. De urgentie voor een discussie over *corporate* en *good governance* komt voort uit ethische overwegingen, de wens excessen zoveel mogelijk te voorkomen, de noodzaak om disruptieve ontwikkelingen bij te benen en daarbij steeds te opereren vanuit een sterk ontwikkeld moreel kompas.

Met het oog op die urgentie wil ik graag de vraag opwerpen of uit die discussie een overkoepelende *principle based* Code voor de hele semipublieke sector zou moeten voortvloeien, in de geest van de huidige Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (CGC) voor het beursgenoteerde bedrijfsleven.

Instellingen in de semipublieke sector zijn van meet af aan geïnspireerd geraakt door deze CGC voor het beursgenoteerde bedrijfsleven. Omdat zij hiermee zelf aan de slag zijn gegaan, is er een breed scala van sectorspecifieke governancecodes met een groot aantal uiteenlopende handvatten ontstaan. Dat is in mijn ogen een onwenselijke situatie. Voor het publiek van vandaag, dat grotendeels uit corporate juristen bestaat, is het wellicht een mooie opsteker dat de semipublieke sector echt iets van het bedrijfsleven kan leren. Aan de hand van een aantal voorbeelden wil ik tijdens deze voordracht laten zien waarom een uniforme, principle based Code het bestuur en toezicht van woningcorporaties, de zorg- en onderwijsinstellingen naar een hoger plan zal tillen.

2. Een Monitoring Commissie voor de semipublieke sector?

De minister van Economische Zaken benoemt nu periodiek een 'Monitoring Commissie Corporate Governance Code'.² De Commissie heeft tot taak de actualiteit en bruikbaarheid van de CGC, te bevorderen.³ De Commissie inventariseert jaarlijks op welke wijze en in welke mate de voorschriften van de CGC worden nageleefd, stelt zich op de hoogte van internationale ontwikkelingen en gebruiken op het terrein van corporate governance met het oog op convergentie van nationale codes en signaleert leemtes of onduidelijkheden. Het doel hiervan is te komen tot een transparant stelsel van *checks and balances* binnen vennootschappen om zo excessen te voorkomen en daarmee het vertrouwen op de kapitaalmarkt en bij het grote publiek te vergroten. Vennootschappen moeten in hun bestuursverslag refereren aan de CGC en de daarin opgenomen *best practices*. In het bestuursverslag moeten zij uitdrukkelijk aangeven in hoeverre zij de in de CGC opgenomen principes en *best practice* bepalingen opvolgend en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijken.

Op vergelijkbare wijze zou een Monitoring Commissie voor de semipublieke sector ingesteld kunnen worden met als eerste opdracht te komen tot een uniforme Code. En deze sector overstijgende Code voor instellingen in de semipublieke sector krijgt pas écht gewicht wanneer voor deze sector eenzelfde route wordt gevolgd en een Monitoring Commissie met een vergelijkbaar mandaat wordt benoemd.

¹ Hiermee bedoel ik in dit verband door de overheid bekostigde zorginstellingen, onderwijsinstellingen en woningcorporaties.

² De minister van Economische Zaken en Klimaat heeft met ingang per 1 januari 2019 een nieuwe Monitoring Commissie Corporate Governance Code benoemd onder voorzitterschap van Pauline van der Meer Mohr. De Commissie volgt de Commissie Van Manen op, die in december 2016 de CGC heeft geactualiseerd.

³ Op 7 september 2017, is met de publicatie van het aanwijzingsbesluit in het Staatsblad, de CGC 2016 wettelijk verankerd per 1 januari 2018 (*Stb.* 2017, 332). De CGC 2016 is in dit besluit aangewezen als gedragscode bedoeld in artikel 391 lid 5 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Instellingen in de semipublieke sector zouden dan net als vennootschappen verplicht zijn in hun bestuursverslagen te refereren aan de in de uniforme Code opgenomen *best practices*.⁴

De CGC voor het beursgenoteerde bedrijfsleven is een leidraad die bedrijven richting geeft, maar bestuurders en commissarissen ook dwingt hun doelstellingen expliciet te maken en duidelijk te maken hoe ze waarde willen creëren. De CGC stimuleert tot het nemen van verantwoordelijkheid en tot reflecteren. Uit het Slotdocument van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, dat werd opgesteld ter afsluiting van de zittingstermijn van de Commissie onder voorzitterschap van Jaap van Manen⁵, blijkt dat de naleving 99 procent bedraagt. Dat verbaast mij niet: de CGC staat als een huis, maar is tegelijkertijd allerm minst in beton gegoten. Elke nieuwe Monitoring Commissie plooit de CGC naar de heersende tijdgeest. De huidige voorzitter van de Monitoring Commissie, Pauline van der Meer Mohr, vertelde onlangs in een interview h^oe dynamisch dat proces precies is: *'Je hebt te maken met de schragende partijen, die uiteenlopende belangen hebben of binnen een gedeeld belang de accenten anders leggen, maar die wél de voorstellen van de Commissie gezamenlijk moeten dragen.'*⁶

Die aandacht voor gedeelde belang maakt dat de CGC breed gedragen wordt door de normadressaat; het bestuur en de raad van commissarissen van vennootschappen. Zij moeten zich immers richten naar het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming, waarbij zij de belangen van alle stakeholders – en dus ook de maatschappij - in acht moeten nemen.

3. Reflexwerking en de wens tot professionalisering

Afgelopen maand was het 8 jaar geleden dat Morris Tablaksblat overleed. In 2003 werd onder zijn leiding de eerste CGC gepresenteerd. Er kwam zowel lof als kritiek, en welke van die twee ook terecht is, feit is dat Tabaksblat vooruitliep op de huidige tijdgeest waarin excessieve beloningen – zelf noemde hij die 'onzindelijk'⁷ – op enorme publieke en politieke weerstand stuiten. Feit is ook dat zijn CGC een belangrijke rol speelt in de rechtspraak, van zowel de Hoge Raad als de Ondernemingskamer, dat er allerlei *spin offs* (sectorcodes) ontstonden en dat de CGC geraadpleegd wordt door externe toezichthouders. De wens om van de CGC een 'levend' document te maken is uitgekomen – voor een bredere groep dan Tabaksblat wellicht had kunnen bevroeden.

De Code-Tabaksblat trad in werking op 1 januari 2004 en vanaf die tijd kreeg ik daar in mijn advocatenpraktijk veel vragen over van instellingen uit semipublieke sector, waarvoor de CGC overigens niet geldt. Welzijnsinstellingen, culturele instellingen en woningcorporaties benaderden mij naar aanleiding van de CGC, en vaak zeiden ze: 'Ook wij willen hieraan voldoen.' Die reflexwerking vond en vind ik uitermate boeiend: het zei toen veel over de wens van de semipublieke sector om te professionaliseren. Eind 2003 schreef ik samen met Klaas Meersma in een opiniërend artikel met als titel *Pas de code-Tabaksblat ook toe op de collectieve sector*,⁸ dat het verminderde vertrouwen in het bestuur van organisaties niet alleen een probleem is van beursgenoteerde ondernemingen, maar ook speelt bij organisaties in het semipublieke domein. Iedereen kent wel de lijst inmiddels klassiek geworden excessen, waarvan de rode draad is dat die excessen voort lijken te komen uit onduidelijkheid over waartoe deze instellingen op aarde zijn. De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) beschreef tien jaar later in een essay⁹ glashelder de spagaat waarin semipublieke organisaties zich bevinden: ze zitten gevangen in enerzijds disciplineren vanuit

⁴ Semipublieke instellingen die geen jaarstukken in de zin van Boek 2 BW opstellen, moeten vaak wel jaarstukken opstellen op basis van sectorregels die te vergelijken zijn met de jaarstukken in de zin van Boek 2 BV.

⁵ Monitoring Commissie Corporate Governance Code, Slotdocument, december 2017.

⁶ Topvrouwen.nl, interview Pauline van der Meer Mohr, 'Als je vraagt welke vrouwen straks de topbanen krijgen, kijken ze je schaapachtig aan', Nicole Gommers, 30 april 2019.

⁷ NRC, Bankiers moeten weer saai worden, Jannetje Koelewijn, 1 november 2008.

⁸ Pas de code-Tabaksblat ook toe op de collectieve sector, Marry de Gaay Fortman en Klaas Meersma, Het Financieele Dagblad, 04 december 2003.

⁹ Kijk eens wat vaker in de spiegel. Essay RMO t.b.v. de Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013.

wetgeving en externe toezichtorganen en anderzijds de eisen van de markt. Organisaties als woningcorporaties Rochdale en Vestia en thuiszorgorganisatie Meavita hielden zich bezig met concurreren, ondernemen en innovatief zijn en vlogen daarbij uit de bocht. Het derivatendrama van Vestia in 2012 was zelfs aanleiding tot een parlementaire enquête. Ik ben vanaf het begin af aan betrokken geweest bij de afwikkeling van dit miljardenschandaal dat zeven jaar na dato nóg niet is afgerond.

De behoefte aan *countervailing power* is kortom groot. Daar komt nog bij dat semipublieke ondernemingen anders dan private ondernemingen geen aandeelhouders hebben die willen weten welke (financiële) risico's er aan projecten kleven. Externe toezichthouders kunnen die rol niet, en zeker niet volledig overnemen. Dat de burger zich niet of nauwelijks aan de instellingen in het publieke domein kan onttrekken, is reden te meer om extra aandacht te besteden aan goed bestuur van deze organisaties.

4. Een wildgroei aan Codes

In 2003 wezen Meersma en ikzelf al op het belang van een heldere Code voor de semipublieke sector, waarin is vastgelegd hoe bestuur en toezicht zich tot elkaar verhouden en op het belang van publieke verantwoording van maatschappelijke prestaties. In 2013 – bijna een decennium nadat de Code-Tabaksblad van kracht werd – sprak de Commissie behoorlijk bestuur, onder leiding van Femke Halsema, zich uit over gedragscodes in de semipublieke sector. De Commissie schreef destijds in haar eindrapport dat zelfregulering de meeste waarde heeft als ze dicht op de praktijk tot stand komt. Daaruit vloeide voort dat de Commissie geen overkoepelende Code wilde opstellen voor alle sectoren. Sectorcommissies moesten dus zelf aan de slag met aanbevelingen van de Commissie behoorlijk bestuur: thema's waaraan elke sectorcode aandacht zou moeten besteden, zoals het nader invulling geven aan de maatschappelijke taak van een instelling door haar missie, visie en strategie te definiëren.

Dat de bal bij de sector werd gelegd, heeft gevolgen gehad. Het aantal Codes is haast niet meer te tellen: van de Governance Code Zorg, de Governance Code Woningcorporaties, de verschillende Codes Goed Onderwijsbestuur, de Governance Code Cultuur, de SBF-Code Goede Doelen en alles wat ertussen zit.

5. Het lastige gesprek: is uw moreel kompas scherp genoeg afgesteld?

Door de vele sector- en instellingsspecifieke bepalingen en *best practices* in de verschillende Codes is de kernboodschap diffuus geworden. In hun enthousiasme verliezen de commissies die de Codes opstellen zich in details, terwijl ze het hogere doel uit het oog verliezen: het creëren van ruimte voor discussie, het voorkomen van en omgaan met belangenverstrengeling en het bespreken van dilemma's.

Sectorcodes zijn vaak feitelijk geen governancecodes maar gedragscodes, met een grotere reikwijdte dan goed bestuur en toezicht in strikte zin en soms zelfs een breder normadressaat dan alleen bestuur en toezicht: ik hoor regelmatig van bestuurders in de semipublieke sector dat de Code in hun ogen niet alleen voor bestuurders en toezichthouders bedoeld is, maar geldt als richtsnoer voor iedereen in de organisatie. De brede opzet van dergelijke Codes behelst het gevaar dat men minder eigen verantwoordelijkheid neemt, minder reflecteert en overgaat tot afvinken. Kortom: sectorcodes lijken hun doel voorbij te schieten.

Het *waarom* dat je aan de Code verbindt, heeft bovendien nogal wat gevolgen voor hoe je acteert op de daarin opgenomen *best practices* en bepalingen. Ben je intrinsiek gemotiveerd *compliant* te zijn aan de Code vanuit de wens te professionaliseren, of ben je *compliant* op een manier die hooguit leidt tot optische verbeteringen en het oppoetsen van het eigen imago? Het winnen van de FD Henri Sijthoff Prijs voor ondernemingen die zich onderscheiden in hun financiële verslaglegging zegt nog niet veel over de motivatie achter het naleven van de CGC. Ik vergelijk het met de

poortwachtersfunctie van banken. Vervul je die rol omdat je als instituut voelt en internaliseert dat je een rol speelt in het beschermen van de rechtsstaat in de strijd tegen witwassen, of zie je het als regel waar je nu eenmaal aan moet voldoen? Dat maakt nogal een verschil. Bij handelen conform de regels hoort evengoed een gewetensvraag: 'Ook al houd ik mij aan de regels, is deze oplossing ook in maatschappelijk opzicht wenselijk?' Ook als je *compliant* bent, kan wat je doet en beslist onaanvaardbaar of schadelijk zijn.

6. Het optuigen van een uniforme Code voor de semipublieke sector

Kortom, tijd voor een hernieuwde discussie over behoorlijk bestuur in de semipublieke sector en de daarbij behorende zelfregulering. Die discussie moet starten met de vraag: wat wil je dat de Code doet en voor wie is de Code bestemd? Alle Codes kennen een grote gemene deler: het gaat erom hoe bestuur en toezicht zich tot elkaar verhouden en hoe langetermijnwaardecreatie geborgd kan worden. Een Code is, zoals Jos Streppel¹⁰ – van 2009 tot 2013 voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code – ooit zei, niets meer en niets minder dan een universele cursus opvoeding. Een dergelijke leidraad zou kort en bondig moeten zijn, zodat overzichtelijk blijft wat er in de hiërarchie/structuur gewicht heeft en er klaarheid bestaat over goed ondernemingsbestuur. Een kerndoel is het ondersteunen van een heldere governancestructuur en het verduidelijken van de taken en verantwoordelijkheden van bestuurders en interne toezichthouders. Op die manier komt er ruimte en plaats voor 'lastige gesprekken.'¹¹ Een voorbeeld van hoe het *niet* moet: zorginstellingen nemen vaak voorschriften uit de Governance Zode Zorg integraal over in hun statuten. Dat doen zij omdat sommige zorgverzekeraars dit als voorwaarde stellen voor het aangaan van een contract met de zorginstelling. De codebepalingen moeten dan onverkort worden toegepast en gemotiveerde afwijking wordt door de zorgverzekeraar niet geaccepteerd.¹²

Corporate governance handelt in eerste instantie om *hard controls*, ofwel controleerbare basisprincipes en randvoorwaarden die een goede governance waarborgen. *Hard controls* en structuren alleen zijn niet voldoende: wanneer er bijvoorbeeld een cultuur is van geslotenheid, waar tegenspraak niet wordt geduld, dan komt er van *checks & balances* weinig terecht.¹³ Een overkoepelende Code zou daarom ook een kapstok moeten zijn voor een aantal belangrijke *soft controls*, die vooral betrekking hebben op gedeelde normen en waarden.¹⁴

Net zoals in de CGC zal de komende jaren meer aandacht moeten worden besteed aan een meer gedragsmatige benadering van governance. Dit zal er ook toe leiden dat externe signalen van integriteitsproblemen beter worden opgepikt. Van interne toezichthouders wordt meer en meer verwacht dat zij weten wat er in de organisatie speelt en dat zij de buitenwereld naar binnen weten te halen.

Een blauwdruk voor een uniforme Code bestaat nog niet, wel een 'scan'¹⁵ die Nationaal Register onlangs maakte van diverse Codes in het maatschappelijk middenveld. Nationaal Register destilleerde

¹⁰ Ik houd me niet altijd aan de Governance Code, Charles Honée en Marike van Zanten, Management Scope 03, 2013.

¹¹ Overigens levert ook het Wetsvoorstel bestuur en toezicht rechtspersonen daaraan een belangrijke bijdrage, onder meer omdat er eindelijk aandacht wordt besteed aan de raad van toezicht bij stichtingen, de rechtsvorm die door veel semipublieke instellingen wordt gehanteerd. Zo is het een goede zaak dat de taak van de raad van toezicht in Boek 2 BW wordt vastgelegd.

¹² Dit heeft geleid tot meerdere procedures bij de civiele rechter.- Zie hierover A.G.H. Klaassen, 'Zorgverzekeraars stellen eisen aan statuten van zorgaanbieders, *WPNR* 2016/7106 en L.G.H.J. Houwen, 'Handhaving van governancecodes: de vrijblijvendheid voorbij?', *TvOB* 2019, 2.

¹³ Terugblik en vooruitblik op de invloed van de Code Corporate Governance, Prof. Mr. G.T.M.J Raaijmakers en Mr. O.M Buma, Tijdschrift voor Vennootschapsrecht, Rechtspersonenrecht en Ondernemingsbestuur, 11 mei 2019.

¹⁴ Soft controls in corporate governance, Prof. Dr. M. Lückerath-Rovers, Jaarboek Compliance 2011.

¹⁵ Nationaal Register, Bevindingen scan diverse governance codes maatschappelijk middenveld, 24 februari 2019.

bruikbare elementen uit bestaande Codes die als leidraad zouden kunnen dienen bij het opstellen van een brede sectoroverstijgende Code. Deze elementen zijn:

- Legitimatie (maatschappelijke opdracht);
- Waarden en normen;
- Transparantie en verantwoording;
- Inrichting governance;
- Goed bestuur;
- Verantwoord toezicht;
- Permanente geschiktheid.

7. Het ondervangen van de behoefte aan specifieke handvatten

Instellingen uit de semipublieke sector zijn – al dan niet vanwege de eerdergenoemde excessen – met hun tijd meegegaan: op basis van voortschrijdend inzicht zijn vele Codes herzien en meer *principle based* ingevuld; een beweging die ik toejuich. Het is een professionaliseringsslag ten opzichte van de vele maatwerk-Codes, die verschillen qua opzet, indeling en inhoud. De semipublieke sector bevindt zich kortom op een kruispunt: enerzijds bewegen sectorale Codes steeds meer naar elkaar toe. Anderzijds is er nog steeds sprake van Codes waarin het wiel uitgevonden wordt en waarin er te weinig sprake is van kruisbestuiving. Juist daarom is het van belang om na te denken over de volgende natuurlijke stap: in mijn ogen is dat een gelaagd systeem waarbij er naast een uniforme Code met de meest basale principes, vervolgens ook sectorale uitwerkingen in de vorm van *toolkits* en concrete *best practices* worden opgesteld. Maatwerk lever je per instelling tenslotte via de statuten en reglementen.

Een mooi voorbeeld uit de culturele sector is het Stedelijk Museum in Amsterdam met sessies over governance en ethisch bewustzijn. Deelnemers – zowel medewerkers als leidinggevenden – bespreken dilemma's uit de dagelijkse praktijk. Ook het Platform Governance in de Cultuur zet de maatschappelijke doelstelling van culturele instellingen voorop door te fungeren als klankbord om governancevraagstukken te bespreken. Deze initiatieven, die zorgen voor verbreding en bewustwording, verdienen navolging bij de overige semipublieke instellingen en wellicht ook bij de corporate sector.

8. Terughoudendheid van de wetgever

In een pleidooi voor een uniforme, *principle based* sectorale Code zodat instellingen in het semipublieke veld opereren op basis van een heldere governancestructuur en zich daarmee focussen op hun kerntaken, past ook de oproep voor terughoudendheid van de wetgever. Wetgeving kan doorslaan naar stringente landelijke regels, die onbedoeld knellen als het gaat om de regels van corporate governance voor stichtingen en verenigingen. Instellingen moeten zich binnen kaders vrijelijk af kunnen vragen hoe bepaalde uitdagingen succesvol het hoofd geboden kunnen worden.

Een voorbeeld van knellende wetgeving is de herziene Woningwet (Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting). In 2014 werd een commissie¹⁶ in het leven geroepen om in opdracht van de vereniging van woningcorporaties Aedes de uitvoerbaarheid en gevolgen van het wetsvoorstel te onderzoeken. Er werden ingrijpende veranderingen voorgesteld die vergaande gevolgen zouden hebben voor de bedrijfsvoering en governance van corporaties. De commissie concludeerde destijds dat de mogelijkheden voor de minister om direct in te grijpen beperkt zouden moeten worden tot situaties waarin het ingrijpen via de corporatie ontoereikend is.¹⁷

De Woningwet is ook vandaag de dag een heet hangijzer. 'De wet is een landelijk confectiepak dat lokaal knelt', schrijft de commissie-Van Bochove, die onlangs in opdracht van Aedes een evaluatie van

¹⁶ Gevormd door Jan van der Schaar, Kees Koedijk en Marry de Gaay Fortman.

¹⁷ Rapport van de commissie De Gaay Fortman, 'Gevolgen novelle/AMvB Een studie naar de uitvoerbaarheid en gevolgen van de herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting', Den Haag, 2 september 2014.

de Woningwet uitvoerde. De conclusie is dat de wet zelfs 'infantiliseert': corporaties zouden onder 'ouderlijk toezicht' zijn komen te staan.¹⁸ Hier geldt dan ook: wetgever, blijf bij je leest.

9. Slot

Sinds ik in 2003 de genoemde opinie voor *Het Financieele Dagblad* met als kop *Pas de Code-Tabaksblat ook toe op de collectieve sector* schreef, is er veel veranderd – maar niet mijn mening over dit overwerp. Ik vind nog steeds dat de semipublieke sector veel kan leren van de CGC. Ik gun de semipublieke sector hetzelfde. Een uniforme, *principle based* Code maakt de taak van bestuurders en toezichthouders makkelijker, en dat helpt een sector die ondanks de verschillen in het publieke debat als één wordt gezien en dus ook van elkaar kan leren.

De huidige CGC biedt voldoende aanknopingspunten voor verdere vormgeving van het toezicht in de collectieve sector. Een universele Code kan in mijn ogen net zoveel autoriteit verwerven als de Code voor beursgenoteerde ondernemingen. Daarbij hoort, net zoals ik in 2003 schreef, natuurlijk ook een brede discussie over de publieke verantwoording van maatschappelijke prestaties: zo'n discussie vergroot de legitimiteit van de organisaties die zich bevinden op het snijvlak van bestuur en samenleving.

Dit alles is in deze tijden van door technologie ingegeven disrupties meer dan ooit van belang. Ook de semipublieke sector krijgt te maken met verworvenheden van deze tijd waarmee maatschappelijke waarde gecreëerd kan worden, van *eHealth* tot gepersonaliseerd onderwijs. Dat zijn fundamentele veranderingen, die kunnen leiden tot nieuwe eisen en marktdynamieken waarop de wetgever niet altijd tijdig zal kunnen anticiperen; de ontwikkelingen voltrekken zich in een dermate hoog tempo dat dit simpelweg niet bij te benen is. Zoals we gezien hebben, zijn vele organisaties in het recente verleden uit het oog verloren welke belangen gediend worden en in hoeverre het najagen van commerciële belangen gerechtvaardigd is. Veranderende businessmodellen en de noodzaak tot een hedendaagse ethische visie – bijvoorbeeld met betrekking tot de inzet van algoritmes – zouden mijns inziens hetzelfde gevolg kunnen hebben. Ken jezelf als instelling en houd je bij je kerntaken – dat vermindert de kans dat je uit de bocht vliegt.

Met wijsheid achteraf denk ik: hadden we in 2004 maar toegegeven aan de reflex van de semipublieke sector die aangaf aan de Code te willen voldoen. We zijn rijkelijk laat, maar nog niet té laat met een opschoningsactie. Mijn concrete oproep vandaag is daarom: ontwar de kluwen, maak een eind aan de nodeloze gecompliceerdheid, kies voor transparantie en helderheid – maar leg deze keer niet de bal bij de semipublieke sector: de sectorverantwoordelijke ministers zijn nu simpelweg aan zet. Het aanstellen van een Monitoring Commissie voor de semipublieke sector, met een gelijksoortig gewicht als de Monitoring Commissie die zich bezighoudt met de Code voor het beursgenoteerde bedrijfsleven, zorgt voor de professionalisering die gezien de geschetste ontwikkelingen noodzakelijker is dan ooit.

Stelling:

In plaats van een veelheid aan verschillende Codes in de semipublieke sector voor onder andere de zorg, het onderwijs en woningcorporaties, zou er één Code met fundamentele principes moeten komen, vergelijkbaar met de huidige Corporate Governance Code.

¹⁸ Evaluatie herziene Woningwet, Kansen en belemmeringen voor de maatschappelijke opgave van woningcorporaties, Commissie-Van Bochove, Den Haag, 6 november 2018.