




Commissie Corporate Governance Aruba

EINDVERSLAG

van de werkzaamheden verricht van 1 mei 2020 tot 31 december 2023



INHOUD

<i>VOORWOORD</i>	3
<i>1. HET BELANG VAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>	5
<i>2. DOEL EN TAAKSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE</i>	7
<i>3. ONDERZOEK NAAR DE STAND VAN DE CORPORATE GOVERNANCE IN ARUBA</i>	9
<i>4. VISIE OP DE CORPORATE GOVERNANCE</i>	12
<i>5. DE LANDSVERORDENING EN CODE CORPORATE GOVERNANCE</i>	14
5.1 Uitgangspunten nieuw wettelijk kader	14
5.2 Toepassingsbereik van de ontwerp-Landsverordening	15
5.3 De structuur van de Landsverordening Corporate Governance	16
5.4 Verhouding tot het Burgerlijk Wetboek	16
5.5 De ontwerp-Code Corporate Governance	16
5.6 Structuur van de Code	17
5.7 Comply or explain	18
5.8 Invoering Code volgens ‘maturity model’	19
<i>6. INSTRUMENTEN VOOR DE IMPLEMENTATIE</i>	20
<i>7. HOE NU VERDER? VOORSTEL VOOR EEN IMPLEMENTATIETEAM</i>	22
<i>BIJLAGE 1: ADVISERING NORMERING TOPINKOMENS PUBLIEKE- EN SEMIPUBLIEKE SECTOR</i>	23
<i>BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN UITGEBRACHTE ADVIEZEN 2020-2023</i>	25

VOORWOORD

Voor u ligt het eindverslag van de Commissie Corporate Governance.

De Commissie werd in 2021 ingesteld om een Raamwerk Corporate Governance tot stand te brengen, dat erop is gericht het gehele stelsel van corporate governance van overheidsgeleide entiteiten op Aruba duurzaam op een hoger niveau te brengen. Die werkzaamheden zijn in 2023 afgerond en inmiddels is de Commissie opgeheven.

Terugkijkend kan worden gesteld dat er in de tijdspanne van 2.5 jaar enorm veel werk is verricht en dat er momentum is gecreëerd voor de invoering van een wettelijk raamwerk.

In dit verslag wordt hier uitgebreid op teruggekomen.

De invoering van het door de Commissie ontwikkelde raamwerk zal grote implicaties hebben: niet alleen voor de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector, maar ook voor het kabinet zelf. Er zal met de invoering van een wettelijk kader worden gebroken met een oude traditie, door bij de benoeming van toezichthouders en bestuurders voortaan uit te gaan van vacatures, functieprofielen en functievereisten. De Commissie heeft bij herhaling te horen gekregen dat dit voor Aruba een uitdaging zal zijn.

In dit verband wil ik het volgende niet onvermeld laten.

De voltallige ministerraad heeft zich namelijk bij herhaling gecommitteerd aan de uitgangspunten van good corporate governance en heeft in 2021 de volgende documenten unaniem aangenomen:

- het 'Visiedocument Corporate Governance Aruba: Uitdagingen en oplossingskeuzes voor de versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector'
- en
- het implementatieplan voor de bestendige uitvoering van het Raamwerk Corporate Governance: 'Duurzame versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector in Aruba'.

Daarmee heeft de ministerraad niet alleen een eenduidige en uitvoerbare visie vastgesteld, maar is ook ingestemd met de vervolgstappen die nodig zijn om die visie in de praktijk te brengen. Voor de Commissie was deze *commitment* een belangrijke voorwaarde om haar werk op een serieuze manier voort te kunnen zetten.

Het komt er nu op aan dat het Raamwerk ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en dat alle betrokkenen in de corporate governance van de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector – op alle niveaus – gaan bijdragen aan de efficiënte, effectieve en doelmatige behartiging van de belangen van de Arubaanse gemeenschap.

Daar gaat het uiteindelijk om.

Daarvoor is nu in de eerste plaats nodig dat de Landsverordening Corporate Governance en de daarop berustende Code in werking treden, dat het multidisciplinaire implementatieteam wordt ingesteld en dat wordt gestart met de voorbereidingen voor de Autoriteit Corporate Governance.

Het momentum dat in 2022 was gerealiseerd, onder meer door de grote wetgevingsconsultatie, is in 2023, door de vertraging met de invoering van het wettelijk kader een beetje afgenomen.

Namens de gehele commissie spreek ik dan ook de wens uit dat in dit nieuwe jaar de implementatie weer met veel positieve energie wordt opgepakt.

Aruba is er klaar voor!

J. M. (Jossy) Laclé

Voorzitter Commissie Corporate Governance Aruba (2020-2023)

Aruba, 15 februari 2024

1. HET BELANG VAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

De wenselijkheid van goed ondernemingsbestuur (goede corporate governance) is een onderwerp dat wereldwijd steeds meer aandacht krijgt. Volgens de *“OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises”* van 2015 (een nieuwe versie van deze richtlijnen is inmiddels in de maak) is good governance van overheidsgerelateerde entiteiten *“essential for efficient and open markets at both the domestic and international level”*.

Binnen het Koninkrijk zijn in de afzonderlijke landen bepaalde vereisten en richtlijnen voor goede corporate governance vastgelegd in wettelijke regelingen en in codes. In Nederland wordt de Code Corporate Governance wettelijk verplicht toegepast in beursgenoteerde vennootschappen. Voor de overige rechtspersonen bestaat aldaar geen verplichting. Curaçao en Sint Maarten kennen een op overheidsgerelateerde entiteiten toegespitste Landsverordening Corporate Governance en een Code Corporate Governance. Daarin zijn voorschriften opgenomen die goed ondernemerschap, transparantie en de bestuurlijke integriteit binnen overheidsvennootschappen en – stichtingen moeten bevorderen.

Goed ondernemingsbestuur is ook belangrijk voor de rechtspersonen in de publieke- en de semipublieke sector van Aruba. In Aruba bestaat met betrekking tot de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector een achterstand ten opzichte van de andere landen in het Koninkrijk. Aruba heeft nog geen wettelijk kader of beleid dat de naleving van de kernwaarden van de corporate governance moet bevorderen. Daar zal in 2024 verandering in komen, als de Landsverordening en de Code Corporate Governance in werking zullen treden.

In Aruba is ervoor gekozen om de corporate governance in de entiteiten die tot de publieke- en semipublieke sector behoren, duurzaam naar een hoger niveau te tillen. Deze entiteiten zijn namelijk in het leven geroepen om publieke taken te vervullen of publieke belangen te waarborgen. Zonder uitzondering dienen zij het belang van de Arubaanse gemeenschap. Zij leveren diensten waarvan het effect voor de burgers van Aruba direct en indirect merkbaar is. Dit varieert van de levering van energie tot het ophalen en verwerken van huishoudelijk afval en het leveren van andere diensten in het publiek belang (telecommunicatie, sociale woningbouw, vliegveld, haven en voorzieningen in de gezondheidszorg).

Van deze entiteiten wordt verwacht dat zij – in het belang van de Arubaanse gemeenschap - zo optimaal mogelijk functioneren tegen een zo goed mogelijke prijs. Dit proces begint bij het in acht nemen van de principes van goede corporate governance. Transparantie, verantwoording en integriteit zijn daarbij essentiële kernwaarden. In de meeste gevallen hebben deze entiteiten een financiële relatie met het Land. Die relatie kan variëren van: bekostiging uit de landsbegroting, de verplichting van het Land tot aanzuivering van de tekorten bij de entiteit, het (strategisch) beheer van schaarse goederen van het Land, tot aan winstuitkeringen aan het Land.

De gemeenschappelijke deler tussen de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector wordt hoofdzakelijk gevormd door de aanwezigheid van publieke middelen. Van publieke middelen is bekend dat zij schaars zijn. Ook daarom moet er zuinig, efficiënt en doordacht worden omgegaan met de voorhanden zijnde middelen. De gevolgen van de COVID-19 crisis hebben de noodzaak van structurele hervormingen in het doelmatige beheer van publieke middelen in brede zin nog meer dan voorheen versterkt.

In de praktijk is gebleken dat er nog veel winst te behalen is op het gebied van goed ondernemingsbestuur. In het najaar van 2020 heeft de Commissie onderzoek gedaan naar de actuele stand van zaken van de corporate governance in de Arubaanse publieke- en semipublieke sector. Daarbij is de Code Corporate Governance, zoals ontwikkeld en toegepast door de Centrale Bank van Aruba, als uitgangspunt genomen.

Uit deze Nulmeting is een goed beeld verkregen van de actuele (rol)opvattingen over corporate governance in Aruba. De Nulmeting heeft over het algemeen een gematigd positief beeld opgeleverd. Duidelijk is geworden dat er veel ruimte bestaat tussen de perceptie van *good corporate governance* aan de ene kant en de praktijk daarvan aan de andere kant. In Hoofdstuk 3 wordt meer uitgebreid op deze nulmeting en de resultaten ingegaan. De resultaten van de Nulmeting vormden mede een basis voor de werkzaamheden van de Commissie.

2. DOEL EN TAAKSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

De Commissie Corporate Governance is tijdens Kabinet Wever-Croes I ingesteld bij Ministeriële Beschikking van 1 mei 2020, No. 263/20 van de Minister van Algemene Zaken, Integriteit, Energie, Overheidsorganisatie en Innovatie.

De Commissie werd opgedragen een Raamwerk Corporate Governance tot stand te brengen dat erop is gericht het gehele stelsel van corporate governance van overheidsgeleide entiteiten op Aruba duurzaam op een hoger niveau te brengen.

De werkzaamheden van de Commissie zijn na het aantreden van het Kabinet Wever-Croes II onverkort voortgezet, met dien verstande dat deze tijdens de kabinetsperiode binnen de portefeuille van de minister belast met Integriteit vallen.

Aanvankelijk was de Commissie voor een jaar ingesteld, met de mogelijkheid de instellingsduur te verlengen. Dit is ook gebeurd: in 2021 heeft de ministerraad het door de Commissie opgestelde Implementatieplan, getiteld 'Duurzame versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector' goedgekeurd (besluit van 25 mei 2021 (BE-34/21)). De Commissie is daarbij verzocht de implementatie van het Raamwerk ter hand te nemen.

De Commissie heeft haar werkzaamheden per 31 december 2023 afgerond. Het Raamwerk dat de Commissie heeft opgeleverd, omvat de onderdelen zoals in het kader hieronder staat vermeld.

RAAMWERK CORPORATE GOVERNANCE per 31 december 2023

1. Een Databank

De databank bevat bestaande (Arubaanse en internationale) corporate governance documentatie voor zover van belang voor de opdracht van de Commissie.

2. De Nulmeting corporate governance

Dit betreft een onderzoek naar de stand van zaken van de corporate governance bij een selectie van 42 entiteiten in de publieke- en semipublieke sector van Aruba. Het onderzoek is uitgevoerd in 2020.

3. Het Visiedocument

Het Visiedocument corporate governance bevat de visie en uitgangspunten die het Land hanteert voor de duurzame versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector. Het Visiedocument is op 30 maart 2021 (BE 21-21) door de ministerraad goedgekeurd.

4. Het Implementatieplan

De Commissie heeft de resultaten van de in 2020 verrichte Nulmeting gebruikt voor het Implementatieplan: "Duurzame versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector in Aruba", dat op 30 april 2021 aan de Minister is aangeboden. De ministerraad heeft dit plan goedgekeurd (25 mei 2021, BE34-21) en de Commissie gevraagd om de daarin opgenomen aanbevelingen uit te voeren. Dat heeft geresulteerd in de onderdelen die hierna worden genoemd.

5. Een voorstel voor een Landsverordening Corporate Governance met bijbehorende Memorie van Toelichting.

6. Een voorstel voor een Code Corporate Governance met bijbehorende Nota van Toelichting.

7. De Corporate Governance Manual

Dit is de speciaal voor de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector van Aruba ontwikkelde digitale tool om corporate governance gerelateerde documenten beveiligd op te slaan, te ordenen en tussen geautoriseerde personen uit te wisselen. De Manual is een effectief hulpmiddel bij de introductie van good corporate governance in een entiteit.

Deze onderdelen worden in de navolgende hoofdstukken beschreven.

De implementatie van de governance wetgeving die in de loop van 2024 in werking zal treden en de voorbereidingen voor de instelling van een Corporate Governance Autoriteit, zoals voorgesteld door de Commissie, zal vanaf begin 2024 door een multidisciplinair nieuw team ter hand worden genomen.

De Commissie hecht er nog waarde aan te vermelden dat jaarlijks verslag is gedaan van de werkzaamheden.

Commissie Corporate Governance Aruba

De Commissie bestond uit de volgende leden:

J.M. Laclé, voorzitter

F.J. Refunjol, lid

mr. A.J. Swaen, lid

dr. mr. H.A. van der Wal, lid/secretaris

De Commissie werd bij haar werkzaamheden ondersteund door het Themis Institute for Governance & Leadership:

prof. dr. F. Kunneman

dr. mr. A. Bakhuis

3. ONDERZOEK NAAR DE STAND VAN DE CORPORATE GOVERNANCE IN ARUBA

De Commissie vond het belangrijk om ‘*evidence-based*’ te werken en heeft daarom onderzoek laten doen naar de stand van goed ondernemingsbestuur in de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector. De bevindingen van het in 2020 uitgevoerde onderzoek vormden de basis van de verdere advisering door de Commissie.

De uitgevoerde Nulmeting omvatte onder meer de volgende onderdelen:

- Onderzoek naar de mate van compliance per individuele entiteit met de Arubaanse wet- en regelgeving (voor zover beschikbaar) en in het bijzonder met de aspecten die met het Raamwerk Corporate Governance moeten worden geregeld. Daarbij is de door de CBA gehanteerde Code (Code CBA) als uitgangspunt genomen;
- Een analyse van de rolopvatting van de actoren in de corporate governance van entiteiten in de publieke- en semipublieke sector.

De informatieverzameling vond hoofdzakelijk plaats door het uitvoeren van deskresearch, het afnemen van digitale enquêtes en het houden van verdiepende interviews. Voor de deskresearch zijn zowel openbare bronnen gebruikt en de informatie die door de Commissie aan de entiteiten zijn opgevraagd. Bijzonder is dat er een aantal aanvullende en verdiepende interviews is gehouden met verschillende entiteiten.

De achterliggende filosofie van de Commissie bij het onderzoek was het zogenaamde ‘*maturity model*’. Daarbij wordt het verbeteren van de corporate governance gezien als een proces. Elke entiteit in de publieke- en semipublieke sector bevindt zich in een bepaalde fase van dit proces. Dat proces kan verschillen van entiteit tot entiteit. Sommige entiteiten zullen ten opzichte van andere verder ontwikkeld zijn en andere minder ver. Uit de Nulmeting is een goed beeld verkregen van de (rol)opvattingen over corporate governance op dat moment.

De Nulmeting heeft over het algemeen een gematigd positief beeld opgeleverd. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er veel ruimte bestaat tussen de perceptie van *good corporate governance* aan de ene kant en de praktijk daarvan aan de andere kant. Goede – of beter gezegd – excellente corporate governance is mensenwerk. De Nulmeting bevestigt het beeld dat er voor het in de praktijk brengen van de elementaire beginselen van corporate governance en de daarbij behorende internationaal erkende best practices op Aruba nog veel werk te verrichten valt.

Juist omdat corporate governance mensenwerk is, zijn draagvlak en inbreng van de betrokken actoren van zeer grote waarde. De Commissie was daarom verheugd te constateren dat er een breed draagvlak bestond voor de medewerking aan de Nulmeting. Dat er een breed draagvlak is, bleek overigens ook uit de grote participatie aan de wetgevingsconsultatie die in 2022 is gehouden. Dit alles versterkt het kabinet in haar ambities om in gezamenlijkheid het functioneren van de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector structureel tot een hoger niveau te brengen.

Hieronder volgen de belangrijkste conclusies van het onderzoek:

- Er zijn grote verschillen in de toepassing van (onderdelen van) de Code CBA tussen de verschillende entiteiten in de publieke- en semipublieke sector en tussen de besturen (directeuren/directies) en de toezichthoudende organen.
- Iedere entiteit heeft witte vlekken: onderdelen uit de Code die nog niet zijn ingevoerd. Echter, hoe groter de entiteit, des te beter er aan de onderdelen van de Code lijkt te worden voldaan.
- Voor kleinere entiteiten lijkt de toepassing van de Code een grote opgave te worden.
- De corporate governance in entiteiten die onder extern toezicht staan (van bijvoorbeeld de Centrale Bank van Aruba) lijkt verder te zijn ontwikkeld dan in entiteiten waar dit niet het geval is.
- 73.7% van de entiteiten geeft aan dat er door de organisatie een code corporate governance of soortgelijk document wordt toegepast.
- Bij 40% van de onderzochte entiteiten zijn onderdelen van goed bestuur, zoals benoemd in de Code, niet ontwikkeld of aanwezig.

Dit uit zich onder andere in:

- het niet hebben van profielschetsen voor bestuurders en toezichthouders;
 - het ontbreken van een vergaderschema voor het toezichthoudend orgaan;
 - het niet vastleggen van vergaderingen in notulen;
 - het ontbreken van reglementen voor bestuurders en toezichthouders;
 - het hebben van statuten die van voor de status aparte van Aruba dateren;
 - het ontbreken van een introductieprogramma voor nieuwe leden van het toezichthoudend orgaan;
 - het ontbreken van een verslag van de werkzaamheden van het toezichthoudend orgaan;
 - het ontbreken van een rooster van aftreden voor het toezichthoudend orgaan;
 - het ontbreken van een risicobeheersings- en controlesysteem;
 - het ontbreken van een beoordeling van het functioneren van de individuele bestuurder(s);
 - het ontbreken van een up-to-date overzicht van de nevenfuncties en zakelijke belangen van de bestuurder(s).
- Bij de toezichthoudende organen werd gemiddeld 47.2% van de onderdelen van de Code nog niet nageleefd.
 - Bij de besturende organen werd gemiddeld 32.4% van de onderdelen van de Code nog niet nageleefd.

Een wettelijk verankerde Code biedt duidelijkheid

In Aruba gelden (nog) geen uniforme geschreven regels van corporate governance. Uit de Nulmeting is gebleken dat de door de betrokken bestuurders en commissarissen toegepaste bronnen van corporate governance, per sector en per entiteit kunnen verschillen. Het kabinet heeft in het Visiedocument onderkent dat hierin structuur en duidelijkheid moet worden aangebracht.

Gebleken is dat er in de praktijk behoefte bestaat aan een uniform kader van eenduidige en hanteerbare corporate governance regels. Een wettelijke verankering van een Code voorziet in die behoefte en kan bijdragen aan de verbetering van de toepassing van de kernelementen van good corporate governance.

Te denken valt aan het vastleggen van uniforme kaders van de uitoefening van bestuurs- en toezichthoudende bevoegdheden (checks and balances), resultaatverplichtingen ten aanzien van de

interne en externe transparantie en verantwoording en een duidelijk afgebakende rol- en taakopvatting van het Land als aandeelhouder of stakeholder.

Maatwerk is vereist

Uit de Nulmeting is ook gebleken dat de 'volwassenheid' (maturity) van de corporate governance verschilt per entiteit en per sector. Duidelijk werd dat de entiteiten die onder extern toezicht staan (bijvoorbeeld van de Centrale Bank van Aruba) in een grotere mate voldoen aan de basisprincipes van corporate governance dan de (vaak) kleinere, niet onder extern toezicht staande entiteiten.

Dit betekent dat met de eenvoudige invoering van wettelijke corporate governance regels niet alle entiteiten per direct en volledig zullen kunnen voldoen aan de gestelde normen en standaarden. De oplossing voor een effectieve invoering ligt in het gebruik van een zogenaamd 'maturity model'. Dit houdt in dat het verbeteren van de corporate governance wordt gezien als een doorlopend proces. Elke entiteit bevindt zich in een bepaalde fase van dit proces. Voor de kleinere entiteiten zal meer ondersteuning en sturing moeten worden geboden om uiteindelijk zoveel mogelijk 'compliant' te worden aan de wettelijke regels en basisprincipes van corporate governance. Tegelijkertijd acht het kabinet het noodzakelijk dat bij alle actoren in de corporate governance binnen de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector, een 'sense of urgency' ontstaat voor het verbeteren van de corporate governance.

Het kabinet zal daar extra inspanningen voor moeten verrichten. Dit kan onder andere door actieve ondersteuning te bieden bij de implementatie van de Code, maar ook door de betrokken actoren stelselmatig te wijzen op hun wettelijke en statutaire verantwoordelijkheden en verplichtingen in het kader van het naleven van de geldende wettelijke en statutaire corporate governance regels. De Commissie heeft geadviseerd om de actieve ondersteuning een taak te laten zijn van de Autoriteit Corporate Governance, en om in aanloop naar de oprichting en het functioneel worden van deze autoriteit, het implementatie team hiermee te belasten. Zie hierover hoofdstuk 7.

Een upgrade van elementaire corporate governance is dringend noodzakelijk

Gebleken is dat bij een substantieel deel (40%) van de onderzochte entiteiten, basale onderdelen van de corporate governance niet ontwikkeld of aanwezig waren. Voor goed bestuur en toezicht is het noodzakelijk dat elementaire corporate governance documenten en regels, zoals reglementen (voor het bestuur of de raad van commissarissen of toezicht), profielschetsen, aftreedroosters voor commissarissen en risicobeheersings- en controlesystemen aanwezig zijn, en minstens zo belangrijk, naar behoren worden toegepast.

Het ontbreken van de basale onderdelen van de corporate governance, of het gebrek aan de deugdelijke toepassing daarvan, leidt tot een structurele onduidelijkheid over de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de actoren in de corporate governance van publieke- en semipublieke sector. Dit heeft weer tot gevolg dat het bestuur van een entiteit, of het toezicht op het bestuur, niet optimaal functioneert.

De Commissie heeft naar aanleiding van de Nulmeting geconcludeerd dat bij een groot deel van de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector de corporate governance dringend versterking behoeft. In ieder geval moeten de basisprincipes van corporate governance, zoals transparantie, verantwoording, een afgebakende taak- en rolopvatting en de bevordering van de integriteit en onafhankelijkheid van de betrokken actoren, onderdeel gaan uitmaken van het 'DNA' van alle entiteiten van de publieke- en semipublieke sector.

4. VISIE OP DE CORPORATE GOVERNANCE

De versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector moet zijn gebaseerd op een eenduidige en uitvoerbare visie. Het ontbreken van een duidelijke visie wordt wel gezien als de reden waarom een eerdere introductie van een code corporate governance (2006) niet succesvol is geweest. De Commissie vond het daarom van belang een visie te ontwikkelen en deze aan de ministerraad te presenteren.

De Ministerraad heeft het Visiedocument op 30 maart 2021 (BE21-21) goedgekeurd en overgenomen. In het voorwoord stelt de Minister-President:

“Dit Visiedocument is onderdeel van de inspanningen van het Kabinet Wever-Croes om de overheidsorganisatie van Aruba in de volle breedte op een toekomstbestendige wijze te hervormen. (...). Corporate governance gaat vooral over mensen en de verantwoordelijkheid die zij in een bepaalde rol dragen. Een breed draagvlak en de inzet van alle hierbij betrokken is nodig voor een toekomstgerichte versterking van de corporate governance binnen de Arubaanse publieke- en semipublieke sector. De wetgever, de regering, de ministers en alle andere actoren in de corporate governance van de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector dragen elk op hun eigen manier verantwoordelijkheid voor de implementatie van de in dit Visiedocument gegeven randvoorwaarden. (...) Het Kabinet Wever-Croes heeft ervoor gekozen de in dit Visiedocument opgenomen oplossingsrichtingen en kernwaarden wettelijk vast te leggen. Via de aan het Land toekomstende (privaatrechtelijke) bevoegdheden, zullen deze worden doorgevoerd in het juridisch kader van de publieke- en semipublieke sector.”

Uitdagingen in de corporate governance

In het Visiedocument is aangegeven dat de introductie van corporate governance in Aruba een aantal uitdagingen kent.

De eerste uitdaging is dat de publieke- en semipublieke sector van Aruba een groot aantal entiteiten omvat. Deze zijn bovendien in verschillende categorieën te plaatsen: de entiteiten hebben uiteenlopende juridische kaders en corporate governance-regels. Dit is een tweede in het oog lopende uitdaging. Op zichzelf hoeft dit geen probleem te zijn, echter dienen de uitgangspunten die eraan ten grondslag liggen voldoende gemeenschappelijkheid te hebben zodat herkenbaar is dat het om overheids-governance gaat.

Het is nodig de corporate governance in de Arubaanse publieke- en semipublieke sector te versterken. Dit is een derde uitdaging. Dit is ook zo verwoord in het masterplan voor het (economisch) herstel en innovatie ‘Repositioning Our Sails: Aruba’s Mission Driven Model for Economic Recovery & Resilience’ (2020).

In dit plan zijn strategische doelen voor economisch herstel geformuleerd, waaronder de noodzaak tot versterking van de corporate governance in publieke- en semipublieke sector:

“Enable robust corporate governance and code of ethical conduct and effective management of state-owned enterprises.”

De in dit masterplan gesignaleerde noodzaak tot de versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector komt voort uit een gebrek aan een eenduidig juridisch raamwerk op basis waarvan de betrokken actoren hun rolopvatting ontleen en op basis waarvan zij verantwoording afleggen.

De Code Corporate Governance voor Arubaanse Overheids NV's van 14 februari 2006 (hierna: de Code 2006) bevat principes en best practice- bepalingen voor de corporate governance van overheidsvennootschappen. Deze regeling is naar het oordeel van de regering niet volledig tot haar recht gekomen in de semipublieke sector. De achtergrond van het feit dat de Code 2006 niet het effect heeft gehad waarop in 2006 werd gehoopt, ligt onder meer aan het beperkte toepassingsbereik (overheidsvennootschappen en geen stichtingen of andere entiteiten). Verder ligt dit aan het feit dat er door de betrokken actoren (vertegenwoordigers van de aandeelhouder, het bestuur en toezichthouders) weinig tot geen verantwoording is afgelegd over de toepassing van de bepalingen in de Code 2006. De beoogde normstelling is mede daarom in onvoldoende mate een vaste praktijk binnen de publieke- en semipublieke sector (in dit geval uitsluitend de overheidsvennootschappen) geworden. Dit is een vierde uitdaging.

De belangrijkste reden echter dat het verwachte positieve effect van de Code 2006 is uitgebleven, is gelegen in het feit dat de Code 2006 een visie en een alomvattende structuur en raamwerk ontbeerde. Immers, zonder een deugdelijke visie, structuur en raamwerk hangt een code corporate governance als het ware in de lucht. Er is dan geen noodzaak, zichtbaar nut of verantwoording voor de toepassing ervan.

Deze uitdagingen zijn inmiddels d.m.v. de aangeboden ontwerp-Landsverordening en Code corporate Governance geadresseerd.

5. DE LANDSVERORDENING EN CODE CORPORATE GOVERNANCE

5.1 Uitgangspunten nieuw wettelijk kader

Met het voorgestelde wettelijke kader wordt beoogd de corporate governance in de rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector op de lange termijn te bevorderen. Tegelijkertijd dienen deze organisaties volgens de regels van het privaatrecht en zoveel mogelijk los van politieke invloed, hun bedrijfsdoelstellingen in zo groot mogelijke onafhankelijkheid te kunnen realiseren. Dat is geheel in lijn met de ‘*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015*’, waarin is gesteld dat politieke invloeden in de semipublieke sector zoveel mogelijk moeten worden beperkt.

Het door de Commissie voorgestelde wettelijke kader, bestaande uit een ontwerp-Landsverordening en een Code corporate governance, voorziet dan ook in een wettelijk systeem waarin (net als in de andere landen in het Caribisch deel van het Koninkrijk) bepaalde beslissingen van de Minister als vertegenwoordiger van het Land in rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector, aan een onafhankelijk advies van een Corporate Governance Autoriteit worden onderworpen. Het gaat hier om beslissingen die de Minister moet nemen als stakeholder in een organisatie in de publieke- en semipublieke sector, bijvoorbeeld als aandeelhouder. Dit zijn beslissingen zoals over verkrijging, vervreemding en bezwaring van aandelen of certificaten van aandelen, benoeming en ontslag van bestuurders en toezichthouders in die organisaties en het dividendbeleid.

Van belang is te vermelden dat de voorgestelde ontwerp-Landsverordening en ook de daarmee samenhangende (bij landsbesluit, houdende algemene maatregelen vast te stellen) Code Corporate Governance zijn opgesteld geheel in lijn met die ‘*OECD Guidelines*’. De bepalingen van het ontwerp en de Code bevatten uitwerkingen van onder andere de volgende richtlijnen:

“II. The state should act as an informed and active owner, ensuring that the governance of SOEs is carried out in a transparent and accountable manner, with a high degree of professionalism and effectiveness.

VI. State-owned enterprises should observe high standards of transparency and be subject to the same high-quality accounting, disclosure, compliance and auditing standards as listed companies.

VII. The boards of SOEs should have the necessary authority, competencies and objectivity to carry out their functions of strategic guidance and monitoring of management. They should act with integrity and be held accountable for their actions.”

Het is de bedoeling dat de ontwerp-Landsverordening tegelijkertijd met het ontwerp-Landsbesluit, houdende algemene maatregelen inhoudende een Code corporate governance in werking zal treden. Daarmee wordt voorzien in een geheel nieuw wettelijk kader voor de corporate governance voor rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector. De voorschriften in het aangeboden ontwerp-Landsverordening gelden als procedurele normen voor een Minister in de (voorbereiding van)

corporate governance gerelateerde besluitvorming. De rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector staan daar zelf geheel buiten. De voorschriften in het ontwerp-Landsbesluit, houdende algemene maatregelen inhoudende een Code Corporate Governance daarentegen bevatten inhoudelijke voorschriften ('best practices') voor alle actoren in de rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector.

5.2 Toepassingsbereik van de ontwerp-Landsverordening

Zoals hiervoor al aangegeven, gelden de voorschriften van de ontwerp-Landsverordening primair voor de Minister die het aangaat. Normadressaat van het ontwerp is hoofdzakelijk de beleidsverantwoordelijke minister, wanneer hij/zij beslissingsbevoegdheden heeft ter zake van bij landverordening opgerichte rechtspersonen of wanneer hij/zij optreedt als vertegenwoordiger van het Land als aandeelhouder in een vennootschap of (mede)beleidsbepalende stakeholder is in aan het Land verbonden stichtingen, verenigingen en andere rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector.

Het gaat bij de opvolging van deze normen om een wettelijke inspanningsverplichting voor de Minister. Immers, de beslissingen over de hierboven genoemde onderwerpen in de desbetreffende rechtspersonen zijn onderworpen aan de (privaatrechtelijke) wettelijke en statutaire bepalingen die op die rechtspersonen van toepassing zijn.

Bij de privaatrechtelijke rechtspersonen ligt het primaat vanzelfsprekend bij het Burgerlijk Wetboek (BW), in het bijzonder Boek 2 BW. Als dit anders zou zijn en een wettelijk opgelegd resultaat dat eenzijdig door de Minister wordt opgelegd zou een mogelijk onrechtmatige doorkruising kunnen geven van publiek- en privaatrechtelijke wetgeving.

De bepalingen in het ontwerp zijn voor de Minister van toepassing op:

- a. vennootschappen, waarvan de aandelen of certificaten van aandelen geheel of gedeeltelijk, direct of indirect worden gehouden door het Land,
- b. stichtingen en verenigingen waarvan één of meer bestuurders dan wel één of meer commissarissen of vergelijkbare functionarissen kunnen worden benoemd en/of ontslagen door of op voordracht van (de verantwoordelijke Minister) of waarvan de statuten door de verantwoordelijke Minister kunnen worden gewijzigd, en
- c. bij landsverordening opgerichte rechtspersonen en andere publiekrechtelijke entiteiten, voor zover de Minister ter zake van governance gerelateerde onderwerpen bevoegd is. Hierbij gaat het zowel om de verantwoordelijkheid die de ministers krachtens de Landsverordening instelling ministeries 2022 (AB 2022, no. 18) hebben, de bevoegdheden die krachtens wettelijk voorschrift zijn toegekend voor de rechtspersonen die krachtens bijzondere landsverordeningen zijn of worden opgericht.

5.3 De structuur van de Landsverordening Corporate Governance

De opzet van het voorgestelde ontwerp is als volgt.

Hoofdstuk	Artikelen	Onderwerpen
I Algemene bepalingen	1	Definities
	2	Besluitvorming
II Autoriteit Corporate Governance	3	Instelling Adviescollege Corporate Governance
	4	Adviezen van het Adviescollege
	5	Bekostiging van het Adviescollege
III Besluiten en handelingen waarvoor een meldingsplicht geldt	6	Dividendbeleid en dividenduitkering
	7	Verkrijging van aandelen
	8	Vervreemding en bezwaring van aandelen
	9	Procedureregels en profielschets
	10	Benoeming bestuurders en commissarissen
	11	Ontslag bestuurders en commissarissen
	12	Statuten
	13	Goedkeuring van de jaarrekeningen
	14	Procedure na zwaarwegende bezwaren van het Adviescollege
	15	Melding van besluitvorming in dochtervennootschappen
IV Slotbepalingen	16	Evaluatie
	17	Inwerkingtreding
	18	Citeertitel

5.4 Verhouding tot het Burgerlijk Wetboek

Het rechtspersonenrecht wordt primair beheerst door de regels in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW) van Aruba (AB 1989 no. GT 100 en AB 2019 no. 38). Het ontwerp-Landsverordening voorziet in specifieke voorschriften voor het Land in zijn hoedanigheid van aandeelhouder of stakeholder van rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector. De voorschriften in het aangeboden ontwerp zijn voor de krachtens landsverordening ingestelde rechtspersonen aanvullend op de regels in het BW. De bepalingen van het ontwerp zijn dusdanig geformuleerd dat voor overheidsvennootschappen, -stichtingen en -verenigingen, de bepalingen van het BW voorrang hebben.

Voor publieke rechtspersonen geldt dat de voorschriften in het ontwerp complementair zijn aan de corporate governance regels in de instellingslandsverordeningen van de krachtens publiekrecht ingestelde rechtspersonen.

De in het BW of (in het geval van publiekrechtelijke rechtspersonen) in een instellings-landsverordening geregelde bevoegdheden omtrent besluitvorming in een rechtspersoon in de (semi)publieke sector worden niet beperkt. Het aangeboden ontwerp voorziet uitsluitend in instructienormen voor de aangewezen Minister, wanneer deze als vertegenwoordiger van het Land betrokken wordt in besluitvorming in een rechtspersoon in de publieke- en semipublieke sector. De regels van het BW

gelden onverkort. Dit geldt ook voor de corporate governance gerelateerde regels in de instellingslandsverordeningen van publiekrechtelijke rechtspersonen.

5.5 De ontwerp-Code Corporate Governance

De voorgestelde Code bevat normen die de verhoudingen reguleren tussen de organen van de rechtspersoon, dat wil zeggen het bestuur, de raad van commissarissen/toezicht en de algemene vergadering van aandeelhouders. Deze bepalingen zijn gericht op onderwerpen zoals effectief bestuur en toezicht, de onderlinge relaties en afbakening van verantwoordelijkheden tussen de organen van de entiteiten, de interne en externe accountant(s)functie, stakeholdermanagement tussen bestuur en de raad van commissarissen/toezicht en de algemene vergadering van aandeelhouders. Ook wordt in de Code bijzondere aandacht besteed aan thema's zoals ongewenste belangenverstrengeling en de effectieve aanpak van misstanden en onregelmatigheden binnen alle gelederen van de entiteiten.

De Code voorziet in een geheel nieuw wettelijk kader voor de corporate governance voor rechtspersonen in de publieke- en semipublieke sector, maar is – net als de Landsverordening Corporate Governance - complementair aan zowel het Burgerlijk Wetboek en aan corporate governance regels in instellingslandsverordeningen. Het rechtspersonenrecht wordt immers primair beheerst door de regels in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW) van Aruba (AB 1989 no. GT 100 en AB 2019 no. 38). De bepalingen in de Code zijn aanvullend op de regels in het BW. De voorschriften in het voorgestelde ontwerp zijn tevens complementair aan de corporate governance regels in de instellingslandsverordeningen van de krachtens publiekrecht ingestelde rechtspersonen.

Conclusie: de in het BW of (in het geval van publiekrechtelijke rechtspersonen) in een instellingslandsverordening geregelde bevoegdheden omtrent besluitvorming in een rechtspersoon in de (semi)publieke sector worden niet beperkt. De regels van het BW gelden onverkort en prevaleren vanwege de rangorde boven de bepalingen van de Code. Het voorgaande geldt ook voor de corporate governance gerelateerde regels in de instellingslandsverordeningen van publiekrechtelijke rechtspersonen.

5.6 Structuur van de Code

De Code is als volgt ingedeeld.

Hoofdstuk	Artikel	Onderwerpen
I Algemene bepalingen	1	Definities
	2	Reikwijdte
	3	Naleving van de Code
II Bestuur	4	Taak
	5	Langetermijnvisie en ESG-strategie
	6	Samenstelling, benoeming en herbenoeming
	7	Bedrijfsplan
	8	Risicobeheersing
	9	Interne auditfunctie
	10	Evaluatie bestuur
	11	Bestuursverslag
	12	Informatievoorziening van het bestuur aan de raad van commissarissen
	13	Financiële verslaggeving
	14	Besluitvorming en functioneren
	15	Organisatiecultuur
	16	Misstanden en onregelmatigheden binnen de rechtspersoon
	III Raad van Commissarissen	17
18		Omvang en samenstelling
19		Onafhankelijkheid commissarissen
20		Benoeming en herbenoeming
21		Benoeming van een ex-bestuurder als commissaris
22		Voorzitter en vicevoorzitter
23		Gedelegeerd commissaris
24		Tijdelijke bestuursfunctie
25		Secretaris
26		Introductieprogramma en permanente ontwikkeling
27		Aanwezigheid bij vergaderingen
28		Evaluatie raad van commissarissen
29		Verslag van de raad van commissarissen
30		Commissies
31		Auditcommissie
32		Vergaderingen van de auditcommissie
33		Andere commissies
IV Algemene vergadering van aandeelhouders	34	Rol van de algemene vergadering
	35	Vergaderorde en agenda
	36	Verslag algemene vergadering
	37	Informatieverschaffing en voorlichting
V Voorkomen van belangenverstremgeling	38	Voorkomen van belangenverstremgeling
	39	Tegenstrijdig belang
VI Externe accountant	40	Opdracht aan en functioneren van de externe accountant
	41	Informatievoorziening
	42	Misstanden en onregelmatigheden
	43	Onafhankelijkheid van de externe accountant
	44	Jaarlijkse bespreking met de externe accountant
VII Monistisch bestuursmodel	45	Samenstelling en taken
	46	Voorzitter
	47	Commissies
VIII Slotbepalingen	48	Evaluatie van de Code
	49	Inwerkingtreding
	50	Citeertitel

5.7 Comply or explain

Als uitgangspunt geldt dat de Code wordt opgevolgd: het gaat hier immers om wetgeving. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn primair verantwoordelijk voor de corporate governance van de rechtspersoon en voor de naleving van de Code. Omdat de aard van de rechtspersonen waarin de Code wordt toegepast, wezenlijk van elkaar kan verschillen, dient er ruimte te zijn voor afwijking in specifieke (en uitzonderlijke) gevallen. Voor de afwijking van de Code wordt het principe van *comply or explain* toegepast. Dit houdt in dat rechtspersonen in beginsel niet mogen afwijken van de (wettelijke) bepalingen van de Code. Afwijkingen kunnen onder bepaalde omstandigheden wel gerechtvaardigd zijn. Afwijking van de Code zonder dat deze omstandigheden zich hebben voorgedaan, is echter niet toegestaan.

Gerechtvaardigde afwijking van de bepalingen van de Code is afhankelijk van de concrete omstandigheden waarin de rechtspersoon zich bevindt. De organen die bij de rechtspersoon zijn betrokken, moeten open staan voor een dialoog over de redengeving van de afwijking. Deze dialoog moet leiden tot een concrete vastlegging en onderbouwing van de afwijking. Het gerechtvaardigd afwijken van de bepalingen van de Code is geen op zichzelf staand doel, maar is bedoeld om op transparante wijze verantwoording af te leggen over de gerechtvaardigde gronden voor het afwijken door de rechtspersoon.

Artikel 3 van de Code bevat bepalingen over de naleving van de Code door de organen van de rechtspersoon. De rechtspersonen zijn ingevolge de regeling in artikel 3 van de Code verplicht jaarlijks te rapporteren over de naleving van de Code. Dit gebeurt in een afzonderlijk hoofdstuk van het jaarverslag van de rechtspersoon. In dat hoofdstuk wordt uitdrukkelijk aangegeven of de Code is opgevolgd en zo niet, waarom niet en in hoeverre daarvan is afgeweken.

De regeling in artikel 3 van de Code houdt in de kern in dat rechtspersonen verantwoordelijk zijn waarom zij bepalingen van de Code niet toepassen. Vanaf het moment dat de Code van toepassing is op de rechtspersoon (bijvoorbeeld door de toepasselijkheid via de statuten) is de naleving van de Code een plicht en geen vrijblijvende keuze. Gerechtvaardigde afwijkingen van de Code worden behoorlijk onderbouwd en door alle organen van de rechtspersoon vastgelegd.

5.8 Invoering Code volgens ‘maturity model’

De Code zal vooral voor kleinere rechtspersonen veel nieuwe verplichtingen en veranderingen opleveren die niet onmiddellijk, tegelijkertijd of allemaal kunnen worden doorgevoerd. De Commissie heeft het Kabinet geadviseerd om de kleinere rechtspersonen, in de aanloop naar de inwerkintreding van de Code, ondersteuning te bieden. Dit zal tot de taken behoren van het Implementatieteam, dat in 2024 zal worden ingesteld. De Commissie is verheugd dat zowel CEDE Aruba en de Arubaanse Vereniging van Accountants hebben aangegeven dit traject te willen ondersteunen.

De invoering van de Code betekent niet dat de rechtspersonen onmiddellijk aan alle voorschriften moeten voldoen. De regering hecht er waarde aan dat de Code zoveel mogelijk wordt gebruikt als instrument om de (interne) governance duurzaam te versterken. De snelheid waarmee dit gebeurt hangt af van verschillende factoren, zoals capaciteit, middelen en de cultuur van de organisatie. De implementatie van de voorschriften van de Code kan geschieden in een *maturity model*, dat inhoudt dat naar capaciteit in het belang van de rechtspersoon steeds meer stappen worden gezet om tot volledige naleving van de Code te komen.

6. INSTRUMENTEN VOOR DE IMPLEMENTATIE

Als onderdeel van de ondersteuning bij de voorbereidingen op de implementatie van het Raamwerk Corporate Governance, is voor de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector van Aruba de Corporate Governance Manual (Handboek Corporate Governance) ontwikkeld. Dit is een gebruiksvriendelijk digitaal instrument voor het beveiligd opslaan, ordenen en uitwisselen van corporate governance gerelateerde documenten en informatie tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen (of Toezicht).

De toepasbaarheid en het gebruik van de Manual zijn op advies van de Commissie en in opdracht van de Minister van Algemene Zaken en de Minister van Transport, Integriteit, Natuur en Ouderenzaken in de tweede helft van 2022 uitgetest in een pilot.

Resultaten van de Pilot Corporate Governance Manual

De deelnemende entiteiten waren zeer bereidwillig om mee te werken aan de inrichting van de Manual. De entiteiten die waren uitgenodigd om deel te nemen aan de Pilot hebben – op twee uitzonderingen na – op constructieve wijze meegedaan aan de uitvoering van de Pilot. De startbijeenkomst van 8 juli 2022 werd goed bezocht en de daarin gestelde vragen hebben bijgedragen aan een nuttige bijeenkomst.

De deelnemende entiteiten waren overwegend positief over de functionaliteiten van de Manual. In dit kader werd door de deelnemers en testgebruikers vooral de overzichtelijkheid en de gebruiksvriendelijkheid van de Manual genoemd. De gebruiker kan met in een oogopslag zien welke documenten in de Manual zijn opgenomen en welke documenten nog ontbreken. Bij sommige deelnemers bleken de corporate governance gerelateerde documenten op verschillende plekken bij verschillende personen te zijn opgeslagen en ontbreekt structuur en overzicht. De Manual biedt daarin – aldus enkele deelnemers – uitkomst en zal in de toekomst blijvend worden gebruikt. Uit gesprekken met de deelnemende entiteiten bleek vooral de ordeningsfunctie, in combinatie met het kunnen diagnosticeren van de stand van zaken ten aanzien van de corporate governance, van grote meerwaarde te zijn. Voorts hebben enkele deelnemers verklaard de Manual daadwerkelijk te zullen gaan gebruiken in het onboarding-proces van nieuwe commissarissen en bestuurders.

De deelnemende entiteiten hebben inzicht verkregen in de stand van zaken met betrekking tot hun interne corporate governance (documenten). Het merendeel van de deelnemers vindt het overzicht dat de Manual biedt verhelderend. Door de Manual hebben zij beter inzicht gekregen in welke corporate governance gerelateerde documenten beschikbaar zijn en welke nog moeten worden opgesteld of vastgesteld. De meeste deelnemers zien in dat er nog veel winst te behalen valt in de versterking van de corporate governance en dat de Manual daaraan dienstig kan zijn.

Bij een meerderheid van de deelnemende entiteiten ontbraken belangrijke documenten. Bij een aanzienlijk deel van de entiteiten waren basale corporate governance documenten niet aanwezig. Dit sluit aan bij het beeld dat ook uit de Nulmeting is ontstaan. Het gaat daarbij om de volgende regelingen:

- Reglement voor het bestuur of voor de raad van commissarissen;
- Profielschetsen voor bestuurders of voor commissarissen;
- Zelfevaluatie van de raad van commissarissen;
- Overzichten van nevenfuncties of zakelijke belangen van bestuurders en commissarissen;
- Regeling voor het voorkomen en melden van ongewenste tegenstrijdige belangen;
- Aftreedroosters of regelingen voor de opvolging van bestuurders en commissarissen.

Opgemerkt wordt dat de bovengenoemde documenten (dit is geen limitatieve opsomming), worden vermeld in de concept-Code Corporate Governance. Zodra de Code van toepassing is, zullen de entiteiten deze regelingen alsnog moeten (doen) vaststellen. De organen van de entiteiten zullen dan verantwoording moeten afleggen over de vraag waarom een bepaalde regeling niet of niet volledig is vastgesteld.

De Manual biedt een laagdrempelige oplossing voor 'kleine' entiteiten. De Commissie heeft geconstateerd dat de Manual vooral voor kleine entiteiten veel voordelen kan opleveren. Onder 'kleine entiteiten' wordt in dit verband verstaan: (overheids-)stichtingen die over een beperkte capaciteit (in bestuur, ondersteuning en budget) beschikken. Ook van deze entiteiten wordt verwacht dat zij zich in de toekomst aan de Code Corporate Governance houden en hun corporate governance huishouding deugdelijk organiseren. De Manual helpt hen hierbij op een simpele en effectieve manier.

Aangepaste voorzetting van de Pilot

De Commissie heeft op 7 december 2022 de rapportage inzake de pilot aan de Minister van Algemene Zaken en de Minister van Transport, Integriteit, Natuur en Ouderenzaken aangeboden en daarbij een aantal aanbevelingen gedaan.

De Commissie doet de aanbeveling dat het Land door middel van aandeelhoudersbesluiten, (subsidie)voorwaarden of landsverordeningen de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector instrueert om de Manual te implementeren en effectief te gebruiken of om een soortgelijk (zelfontwikkeld) instrument te gebruiken.

Voor 'kleine' entiteiten zal (financiële) ondersteuning moeten worden geboden om een Manual tot stand te brengen. Echter, de te behalen winst in de versterking van de corporate governance rechtvaardigt naar de mening van de Commissie deze investering. In het Implementatieplan voor de invoering van het nieuw Raamwerk Corporate Governance is ook voorzien in het opstellen van enkele model-reglementen of andere corporate governance gerelateerde documenten die ook in een Manual kunnen worden opgenomen.

De Commissie constateert dat de voor de Pilot opgestelde checklist behulpzaam is geweest voor de deelnemende entiteiten om inzicht te krijgen in welke corporate governance gerelateerde regelingen en documenten vereist zijn voor hun organisatie. De Commissie heeft geadviseerd om de pilot in 2024 voort te zetten.

De aanbevelingen zullen worden opgepakt door het begin 2024 in te stellen Implementatieteam.

7. HOE NU VERDER? VOORSTEL VOOR EEN IMPLEMENTATIETEAM

De Commissie Corporate Governance heeft per 31 december 2023 de haar opgedragen taak afgerond met het aanleveren van het Raamwerk.

Daarbij heeft de Commissie geadviseerd om al vooruitlopend op de inwerkingtreding van het wettelijk kader te starten met de voorbereiding voor de instelling van een corporate governance Autoriteit en met het ontwikkelen van hulpmiddelen voor de implementatie van de Code ten behoeve van de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector.

De instelling en het operationeel worden van de Autoriteit zal nog enige tijd in beslag nemen. Voor de tussentijd heeft de Commissie in augustus 2023 geadviseerd om een multidisciplinair team in te stellen, dat tot taak zal hebben:

- het verder voorbereiden en helpen realiseren van de instelling van een Autoriteit corporate governance;
- het ontwikkelen van een toolkit voor de implementatie van de Code in de entiteiten in de publieke- en semipublieke sector en een rapportage tool;
- het ontwikkelen van een speciaal traject voor kleine entiteiten;
- Het ontwikkelen van model-statuten, profielen en andere documenten genoemd in de Code;
- Het voortzetten van de pilot Handboek Corporate governance.

De implementatie van de Landsverordening en de Code corporate governance zal een continu proces zijn. Daarom is het nodig dat het team en later ook de Autoriteit een traject van permanente educatie gaan faciliteren.

De Commissie heeft van de verantwoordelijke beleidsminister begrepen dat het implementatieteam begin 2024 zal worden ingesteld.

BIJLAGE 1: ADVISERING NORMERING TOPINKOMENS PUBLIEKE- EN SEMIPUBLIEKE SECTOR

In het kader van de door Aruba ontvangen liquiditeitssteun waarmee de economische effecten van de COVID-crisis konden worden opgevangen, zijn door Nederland allerlei voorwaarden gesteld, waaronder de wettelijke normering van de topinkomens in de publieke- en semipublieke sector. Verzoeken zijdens de regering om haar bij de beoordeling hiervan bij te staan hebben implicaties gehad op de werkzaamheden van de Commissie en hebben deze werkzaamheden in 2020 en 2021 aanzienlijk uitgebreid.

Het invoeren van een wettelijke bezoldigingsnorm is een eenzijdige ingreep in bestaande rechtsverhoudingen en heeft een grote impact op de bestaande (bezoldigings-)verhoudingen. De Commissie is bij diverse gelegenheden gevraagd om hier over te adviseren. In een advies van 23 mei 2020 heeft de Commissie de door de Rijksministerraad gestelde eis tot onmiddellijke toepassing van de voorgeschreven inkomensnormering als zeer problematisch aangemerkt. Indien Aruba wettelijke regels met betrekking tot inkomensnormering zou invoeren en daar de toepassing van zou afdwingen zonder deugdelijk overgangsrecht, achtte de Commissie de kans op juridische procedures met een succesvol beroep op onrechtmatige wetgeving vanwege een inbreuk op fundamentele mensenrechten zeer groot. De (financiële) risico's die Aruba daarbij loopt zijn aanzienlijk, terwijl de beoogde besparingen juist bij een door de rechter uitgesproken onverbindendheid van wettelijke inkomensnormering, niet kunnen worden gerealiseerd. Daarom was de Commissie van oordeel dat invoering van een inkomensnorm niet zonder deugdelijke rechtsgrond kan plaatsvinden.

De Commissie ging in het advies van 23 mei 2020 uit van de situatie dat de leningsvoorwaarden met de allerhoogste spoed maar toch deugdelijk en zorgvuldig worden ingebed in de Arubaanse rechtsorde en richt haar advies en aanbevelingen daarom op een rechtmatige en deugdelijke invoering van een wettelijke bezoldigingsnorm. De ministerraad heeft op 26 mei 2020 (BE-37/20) het advies overgenomen en de Directie Wetgeving en Juridische Zaken verzocht om het wetgevingstraject op te starten. Wel vond de ministerraad het nodig het implementatietraject te verkorten: "met dien verstande dat de implementatie, inclusief gedoogtermijn (3 jaar) en afbouwregeling (2 jaar), 5 jaar i.p.v. 7 jaar zal duren. Uiteindelijk is het advies van de Commissie m.b.t. de hoogte van de norm evenmin overgenomen.

Naar aanleiding van het Spoedadvies normering topinkomens in de (semi)publieke sector, dd. 23 mei 2020, is de Directie Wetgeving en Juridische Zaken verzocht het wetgevingsproces overeenkomstig het advies van de Commissie op te starten. De Commissie heeft in dit verband bouwstenen aangeleverd voor:

- de definitie van de publieke- en semipublieke sector
- de componenten van de bezoldiging van de minister-president, die de basis moeten vormen voor de Wever-Croes Norm
- een zoveel mogelijk uitputtende lijst van componenten van de bezoldiging van de topfunctionarissen die worden meegenomen in de wettelijke inkomensnormering

- de termijnen voor een deugdelijke implementatie van de invoering van de Bezoldigingsnorm voor de zittende topfunctionarissen
- de beschrijving van de procedure voor de te treffen maatregelen die kunnen worden genomen in de aanloop naar de vaststelling en inwerkingtreding van de Landsverordening corporate governance
- de aanschrijving aan de topfunctionarissen in de publieke- en semipublieke sector om hun vrijwillige medewerking aan de toepassing van de Wever-Croes Norm.

Verschillende entiteiten in de publieke sector waren van mening dat de LNT niet op hen van toepassing zou zijn. In dat verband heeft de Commissie de verschillende adviezen uitgebracht:

- Toepassing van de LNT op de Stichting Algemeen Pensioenfonds Aruba (APFA) dd. 25 februari 2022. Advies op verzoek van de Minister-President, n.a.v. schrijven APFA dd. 11 februari 2022.
- Voorgenomen toepassing van de LNT op de Centrale Bank van Aruba dd. 3 februari 2022. Advies op verzoek van de Minister-President, n.a.v. schrijven CBA 20 januari 2022.
- Toepassing van de ontwerp-Landsverordening normering topinkomens op de Stichting Algemeen Pensioenfonds Aruba dd. 31 maart 2022. Advies op verzoek van de Minister-President, n.a.v. schrijven RvT APFA 9 maart 2022.

Een totaaloverzicht van de adviezen die de Commissie in dit kader heeft uitgebracht is opgenomen als bijlage bij dit eindverslag.

BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN UITGEBRACHTE ADVIEZEN 2020-2023

De Commissie heeft sinds de instelling per 1 mei 2020 de navolgende adviezen uitgebracht.

Corporate Governance

- Plan van aanpak introductie Corporate Governance entiteiten in de publieke- en semipublieke sector Aruba, dd.13 mei 2020. Aangeboden op 14 mei 2020 en goedgekeurd door de Minister-President dd. 18 mei 2020.
- Advies aan de Minister-President, inzake benoeming leden Raad van Commissaris bij de Terminal di Energia Aruba dd. 9 juni 2020.
- Corporate Governance in Aruba. Resultaten van de nulmeting Corporate Governance uitgevoerd door de Commissie Corporate Governance. Aangeboden aan de MinAZ op 2 november 2020. Dit rapport wordt in januari 2021 gepubliceerd.
- Visiedocument Corporate Governance Aruba. Uitdagingen en oplossingskeuzes voor de versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector dd. 14 november 2020. De ministerraad heeft het Visiedocument op 30 maart 2021 goedgekeurd (BE-21/21).
- Protocol voor de versterking van de corporate governance. Het is de bedoeling dat dit vooruitlopend op de tot stand te brengen Landsverordening corporate governance, bij landsbesluit wordt vastgesteld. Het protocol was bijgesloten bij het Visiedocument van 14 november 2020. De ministerraad heeft het Visiedocument op 30 maart 2021 goedgekeurd en ingestemd met de vastlegging van het Protocol bij landsbesluit (BE-21/21).
- Duurzame versterking van de corporate governance in de publieke- en semipublieke sector in Aruba. Een implementatieplan voor de bestendige invoering van het Raamwerk Corporate Governance, dd. 30 april 2021. De ministerraad heeft op 25 mei 2021 het Implementatieplan goedgekeurd.
- Voorstel voor een ontwerp-Landsverordening corporate governance publieke- en semipublieke sector. Onderdeel van het Implementatieplan van 30 april 2021. De ministerraad heeft op 25 mei 2021 het Implementatieplan goedgekeurd.
- Voorstel voor een ontwerp-Landsverordening Code corporate. Onderdeel van het Implementatieplan van 30 april 2021. De ministerraad heeft op 25 mei 2021 het Implementatieplan goedgekeurd.
- De ministerraad heeft het Implementatieplan op 25 mei 2021 goedgekeurd (BE-34/21).
- Op afstand plaatsen van zakelijke belangen door kandidaat-ministers, dd. 3 september 2021
- Proeve van een ontwerp-Landsverordening Corporate Governance en memorie van toelichting dd. 29 april 2022. Aangeboden aan de ministerraad, inclusief advies om terzake een consultatieronde met stakeholders te doen.
- Proeve van een ontwerp-Landsbesluit, houdende algemene maatregelen, inhoudende een Code Corporate Governance dd. 20 juni 2022. Aangeboden aan de MinTINO en MinAZ.

Invoering Wever-Croes Norm

- Spoedadvies normering topinkomens in de (semi)publieke sector, dd. 23 mei 2020. Dit advies is op 26 mei 2020 (BE-37/20) door de ministerraad goedgekeurd, "met dien verstande dat de

implementatie, inclusief gedoogtermijn (3 jaar) en afbouwregeling (2 jaar), 5 jaar i.p.v. 7 jaar zal duren”.

- Vaststelling Wever-Croes Norm. Advies aangeboden aan de ministerraad op 13 juli 2020 d.t.k.v. de Minister-President. Dit advies is op 21 juli door de ministerraad goedgekeurd. Vraagpunten m.b.t. de component ‘pensioen’ zijn in het vervolgadvis van 26 juli 2020 opgenomen.
- Invoering Wever-Croes Norm in de publieke- en semipublieke sector. Advies aangeboden aan de ministerraad op 26 juli 2020 d.t.k.v. de Minister-President. In dit advies doet de Commissie voorstellen voor een deugdelijke verankering van de Wever-Croes Norm alsmede voorstellen voor vrijwillige medewerking van de huidige topfunctionarissen aan de invoering van deze norm. Dit advies is door de ministerraad op 28 augustus 2020 (BE-52/20) goedgekeurd.
- Positionering Commissie Corporate Governance in het licht van recente ontwikkelingen, dd. 3 augustus 2020. In deze brief adviseert de Commissie om te overleggen met de RMR inzake dubbelingen tussen de Landenpakketten die op 6 juli 2020 door de RMR aan Aruba zijn aangeboden alsmede het concept Masterplan ‘Repositioning Our Sails’ van 27 juli 2020 en de taakopdracht van de Commissie.
- Analyse ontwerp-Landsverordening normering topinkomens dd. 29 september 2020.
- Benchmark bezoldiging en pensioen Ministers-president in de Caribische landen en in Nederland dd. 5 oktober 2020.
- Doorlichting topinkomens in de publieke- en semipublieke sector dd. 11 november 2020.
- De wettelijke normering van topinkomens: reactie op brief DWJZ van 6 november 2020 (DJWZ 20-091) inzake de Landsverordening normering topinkomens, dd. 12 november 2020. Besluitvorming door de ministerraad is nog pending.
- Versobering pensioenen politieke ambtsdragers dd. 3 december 2020. Besluitvorming door de ministerraad is nog pending.
- Advies naleving (ontwerp-)Landsverordening normering topinkomens. De Commissie geeft hierin in dringende overweging het desbetreffende ontwerp in de huidige vorm niet verder in proces te brengen.
- Toepassing van de LNT op de Stichting Algemeen Pensioenfonds Aruba (APFA) dd. 25 februari 2022. Advies op verzoek van de Minister-President, n.a.v. schrijven APFA dd. 11 februari 2022.
- Voorgenomen toepassing van de LNT op de Centrale Bank van Aruba dd. 3 februari 2022. Advies op verzoek van de Minister-President, n.a.v. schrijven CBA 20 januari 2022.
- Toepassing van de ontwerp-Landsverordening normering topinkomens op de Stichting Algemeen Pensioenfonds Aruba dd. 31 maart 2022. Advies op verzoek van de Minister-President, n.a.v. schrijven RvT APFA 9 maart 2022

