

De waarde van goed bestuur

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Nadat hij in 1998 de wandschildering 'De allegorie van het goede en van het slechte bestuur' had gezien in het stadhuis van Siena, was de richting van zijn loopbaan bepaald. Financial Investigator sprak met Rients Abma, Directeur van Eumedion, het corporate governance- en duurzaamheidsplatform van institutionele beleggers.

'Mijn werkzame leven begon in 1996 bij VNO-NCW, waar ik als econoom conjunctuuranalyses uitvoerde die lieten zien hoe Nederland presteerde tussen andere Europese landen. In 1997 vertrok de secretaris van onze Commissie Ondernemersfinanciering en mocht ik hem opvolgen. Ondeugdelijke beschermingsconstructies bij een vijandige overnamesituatie hadden intussen landelijk de discussie over corporate governance doen oplaaien. Minister Zalm stelde de Commissie Peters in om aanbevelingen te doen voor beter ondernemingsbestuur. Deze commissie leverde het eerste corporate governance rapport in Nederland af. Voor VNO-NCW, als vertegenwoordiger van de grote ondernemingen in Nederland, was ondernemingsbestuur natuurlijk ook een issue. Ze deelden het toe aan onder meer mijn commissie. Corporate governance was voor mij een volledig nieuw onderwerp. Het ging om de machtsverdeling binnen beursgenoteerde ondernemingen. Wie zit er aan het stuur? Welke factoren zijn van invloed op het bestuur? Waar zit de macht? Dat het onderwerp me intrigeerde, heeft mede te maken met mijn achtergrond. Ik kom uit een ARP-nest (Anti Revolutionaire Partij, red). In mijn jeugd hoorde ik elke zondag prediken dat geldzucht de wortel was van alle kwaad. Typisch voor het antirevolutionaire denken was ook het thema van de 'soevereiniteit in eigen kring' (de leer van de gereformeerde zuil van Abraham Kuyper, red.).

In 2000 stapte ik over naar het Ministerie van Financiën. De toenmalige minister Zalm vond het essentieel om regels over corporate governance op te stellen. Als ambtenaar op een ministerie zit je natuurlijk meer aan de knoppen dan bij



FRESCO UIT DE 14E EEUW GETITELD 'ALLEGORIE VAN GOED EN VAN SLECHT BESTUUR', GEMAAKT DOOR AMBROGIO LORENZETTI.

De kern is dat goed ondernemingsbestuur de randvoorwaarde is voor welvaart en welzijn in de samenleving.

een werkgeversorganisatie. Er werd zowel beleid als wetgeving gemaakt. De afdeling waar ik kwam, bestond fifty-fifty uit economen en juristen. Je kon je eigen ideeën over een evenwichtig stelsel van goed ondernemingsbestuur in wetgeving opgenomen zien worden. Het ondernemingsbestuur was sterk in beweging en mijn werkomgeving was dynamisch. Aandeelhouders moesten meer zeggenschap krijgen om tegenkracht te kunnen organiseren tegen almachtige bestuurders en slecht functionerende raden van commissarissen. Zalm - ook uit een ARP-nest trouwens - had een fors wetgevingspakket voor implementatie klaarliggen.

Zalm was vooruitstrevend in zijn pogingen de positie van de aandeelhouder te versterken. De kapitaalmarkt moest volgens hem een grotere rol krijgen in de machtsverdeling tussen bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders. Besturen speelden te veel onder één hoedje met raden van commissarissen die te weinig expertise hadden, zo was de perceptie althans. Het was nog usance dat commissarissen wel vijftien tot twintig commissariaten hadden. In het buitenland vond men de aandeelhoudersmacht in Nederland veel te gering. Veel ondernemingen wisten torenhoge beschermingsconstructies op te tuigen om de tucht van de markt af te wenden. Dit tastte het vertrouwen van buitenlandse beleggers in de Nederlandse kapitaalmarkt aan. Besturen hadden bovendien een machinerie op gang gebracht waarbij 'empire building' optrad: zoveel mogelijk overnames doen om een zo groot mogelijk bedrijf te realiseren.

Hoogervorst had Zalm al opgevolgd toen begin 2003 het boekhoudschandaal bij Ahold uitbrak. Dat bleek een blessing in disguise, een katalysator voor een omslag in het denken. Waar het rapport van de Commissie Peters met vrijblijvende aanbevelingen voor verbetering van het ondernemingsbestuur was gestrand in de onwil van het bedrijfsleven om

Institutionele beleggers zijn de belangrijkste aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen. Je mag van hen verwachten dat zij hun zeggenschap ten volle uitoefenen.

te bewegen, was er nu alsnog momentum voor verandering. Hoogervorst gaf het bedrijfsleven de keus tussen 'zelf met een code met tanden komen' of 'harde wetgeving'. De commissie-Tabaksblad wist in 2003 Peters' aanbevelingen alsnog om te zetten in een strenge code die werkte volgens de methode 'pas toe of leg uit'. De Code Corporate Governance was geboren en werd in wetgeving verankerd.

De code is er niet zonder slag of stoot gekomen. Het wantrouwen tussen de commissieleden uit het bedrijfsleven en de beleggingswereld was aanvankelijk zo groot dat men het niet eens kon worden over wie de pen zou voeren. Uiteindelijk vroegen ze of Financiën het wilde doen. Hoogervorst legde het secretariaat bij mij neer. De intensieve samenwerking met mensen uit het bedrijfsleven – de beleggers, wetenschap en accountancy – die allemaal hun input leverden, vond ik zeer boeiend. Ik heb ook ervaren hoe je als penvoerder invloed kunt hebben op het eindresultaat. Voor de commissie was de directe link met de wetgever praktisch. De Code Corporate Governance heeft model gestaan voor alle sectorcodes die daarna zijn ontwikkeld: de code voor pensioenfondsen, voor omroepen, ziekenhuisinstellingen, woningcorporaties, cultuurinstellingen, accountants.

Het belang van goed ondernemingsbestuur is daadwerkelijk tot me doorgedrongen bij een bezoek in 1998 aan Siena. In het stadhuis heeft Ambrogio Lorenzetti een enorme wandschildering aangebracht die het slechte stadsbestuur en het goede stadsbestuur verbeeldt. Ik was net in aanraking gekomen met het onderwerp en zag op die fresco uit de veertiende eeuw wat de gevolgen voor stad en ommelanden kunnen zijn van slecht bestuur en ook wat er gebeurt als het bestuur goed is. Wat een indruk maakte dat! Wat ik zag, gold niet alleen voor het landsbestuur, maar ook voor het bestuur van beursgenoteerde ondernemingen, waarvan niet alleen veel klanten, werknemers en aandeelhouders afhankelijk zijn, maar ook de samenleving. De kern is dat goed ondernemingsbestuur de randvoorwaarde is voor welvaart en welzijn in de samenleving. In het wereldnieuws zie je dagelijks wat er gebeurt als goed bestuur ontbreekt.

Ondernemingsbestuur is een samenspel van mensen en wat zij meenemen. Besturen moeten lijnen uitzetten en kansen zien om waarde te creëren voor alle belanghebbenden. Omdat besturen uit mensen bestaan en de mens tegenmacht



CV

2006-heden	Eumedion, directeur;
2000-2005	Ministerie van Financiën, beleidsadviseur corporate governance; Secretaris van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie Frijns, 2004-2005) Secretaris van de Commissie Tabaksblad (2003)
1996-2000	VNO-NCW, Secretaris Economische Zaken.

Nevenfuncties, onder meer:

- Lid van de Europese Expert Group on Technical Aspects of Corporate Governance Processes;
- Lid van het bestuur en de benoemingscommissie Stichting voor de Jaarverslaggeving;
- Lid van de Commissie Kapitaalmarkt Autoriteit Financiële Markten;
- Lid van de Commissie Governance, Risk en Compliance van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants;
- Lid van de Raad van Advies Instituut Internal Auditors Nederland;
- Lid van het Global Stewardship Codes Network;
- Auteur van de jaarlijkse 'Kroniek' van de jaarlijkse aandeelhoudersvergaderingen in het juridisch vaktijdschrift 'Ondernemingsrecht' (sinds 2008).



Afbeelding: Woordwolk.nl

nodig heeft om geen verkeerde wegen in te slaan, moeten er goede checks en balances zijn: een sterke raad van commissarissen als eerste tegenkracht en een controlerende functie van aandeelhouders aan de andere kant. En kritische consumenten. Omdat die laatsten zich lastiger kunnen organiseren, moet het vooral van de interne krachten binnen een onderneming komen en dan in het bijzonder van aandeelhouders. En noblesse oblige: institutionele beleggers zijn de belangrijkste aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen. Je mag van hen verwachten dat zij hun zeggenschap ten volle uitoefenen.

Aandeelhouders hebben moeten leren voorbij het dividend te kijken en hun rol te nemen. Dat was de les van de boekhoudschandalen. Amerika kende Worldcom en Enron, Italië Parmalat, maar ook Nederland ontkwam met Ahold niet aan de schandalen. Toen ik in 2005 Eumedion in het zadel mocht helpen, stemde op aandeelhoudersvergaderingen zo'n 30% van het kapitaal. Nu is dat 75%, een enorme vooruitgang. Meedoen aan de besluitvorming is het belangrijkste middel van aandeelhouders om bestuurders en commissarissen ter verantwoording te roepen over gevoerd beleid en resultaten.

Meedoen aan de besluitvorming is het belangrijkste middel van aandeelhouders om bestuurders en commissarissen ter verantwoording te roepen over gevoerd beleid en resultaten.

Ik definieer duurzaamheid graag als op een verantwoorde manier waarde toevoegen voor al je belanghebbenden.

Goed bestuur is fatsoenlijk en duurzaam. Ik spreek in dit verband graag over verantwoorde toekomstbestendigheid. Ondernemingen zijn er om waarde voor de toekomst te creëren voor al hun belanghebbenden en continuïteit in de bedrijfsvoering te garanderen. Dat vergt soms flinke omwentelingen in het verdienmodel. Kijk naar DSM. Dat wist zich te ontwikkelen van staatsmijnbouwbedrijf naar vitamineproducent door kansen te zien en te benutten. Focussen op de continuïteit van de bedrijfsvoering voor alle stakeholders is essentieel. Ik definieer duurzaamheid graag als op een verantwoorde manier waarde toevoegen voor al je belanghebbenden. Dus met oog voor het natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal. Het is de combinatie van zaken die de continuïteit van de bedrijfsvoering mogelijk maakt en uitputting voorkomt. Dat inzicht was dertig, veertig jaar geleden beslist niet algemeen. We moesten eerst door diepe dalen. Eumedion verbreedde al in 2009 zijn missie naar duurzaamheid. De G blijft de randvoorwaarde, maar veronachtzaming van de E en de S kan je de das om doen.

Is er leven naast corporate governance? Zeker! Ik heb een vriendin en een kat. Moderne en hedendaagse kunst is mijn andere passie. Ik geniet van het bezoeken van musea, tentoonstellingen en kunstbeurzen. Dat biedt mij visuele ontspanning. Goede kunstenaars zetten je op het verkeerde been. Die bieden verschillende perspectieven op zaken en gebeurtenissen die je in eerste instantie niet ziet. Ze zetten je aan tot nadenken over wat je waarneemt en kunnen je op andere gedachten brengen en nieuwe inzichten bieden. Maar ze kunnen ook je aandacht vestigen op kleine details die vaak een enorme schoonheid hebben. Lezen doe ik buiten mijn werk niet veel, maar wel lees ik alle boeken van Michel Houellebecq. Zijn mensbeeld is somber, maar wat vangt hij het tijdsgewricht goed! «

Goed besturen gaat niet zonder tegenkracht;

De Corporate Governance Code stond model voor alle latere sectorcodes;

Goed ondernemingsbestuur is de randvoorwaarde voor welzijn en welvaart;

Aandeelhouders hebben hun rol moeten leren nemen;

Duurzaamheid is verantwoord waarde toevoegen voor al je belanghebbenden.