

# ‘Op dit moment vind ik de Nederlandse governance, met name voor complexe ondernemingen, tekortschieten’

*Antony Burgmans*

---

Antony Burgmans vindt corporate-governancecodes nuttig, maar benadrukt dat commissarissen zelf verantwoordelijk zijn voor het goed uitoefenen van hun functie. “Goede governance is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat zaken niet ontsporen, maar het is geen garantie dat het niet misgaat. De risico’s zijn groter geworden, maar het toezicht op die risico’s is daarbij achtergebleven. Het hele systeem zou grondig op de schop moeten.”





“Ik geloof dat governancecodes hun nut hebben bewezen”, zegt Burgmans. “Ik denk niet dat we nog zonder zouden kunnen. Een code schept een kader waarbinnen iedereen ongeveer weet hoe hij moet werken en wat hij moet doen. Een code regelt ook de verhoudingen tussen diverse stakeholders. Zonder codes zou je een vacuüm krijgen. Ze kunnen niet vervangen worden door wetten.

Maar het is essentieel dat een code bij de tijd blijft. Dat is in Nederland onvoldoende gebeurd, en dat hebben we de laatste vijf jaar gemerkt: het heeft gekraakt bij woningcorporaties en bij financiële instellingen, er zijn gaten gevallen.

Tabaksblat heeft destijds een enorme stap gemaakt en hij heeft daarbij heel goed naar het Verenigd Koninkrijk gekeken. ‘*Comply or explain*’ is rechtstreeks van de Britten overgenomen. Maar dat is wel vijftien jaar geleden. Daarna hebben we Frijns gehad, maar een echt grondige revisie met een hele groep stakeholders heeft sindsdien niet meer plaatsgevonden.

Wat dat betreft is het Verenigd Koninkrijk opnieuw een land om een voorbeeld aan te nemen. De codes in het Verenigd Koninkrijk worden elke twee, drie jaar geüpdate en verscherpt. Dat is in Nederland een beetje achterwege gebleven. Op dit moment vind ik de Nederlandse governance, met name voor complexe ondernemingen, tekortschieten.”

klant centraal, risicobeheersing, governanceaspecten, remuneratie: men houdt zich er nagenoeg volledig aan. Er is een hoge mate van compliance. Het is dan ook een document van de sector zelf: het drukt de ambitie van de banken uit om hun positie als stabiele en betrouwbare partner duidelijk te maken. Het is daarnaast de basis voor communicatie met de samenleving. Dat is ook nodig, want het publiek is zich er niet van bewust dat er de afgelopen drie jaar veel is veranderd in de bankensector. Men vindt zich nog steeds op over zaken die voor de crisis hebben plaatsgevonden. De code laat zien: ‘hier kunt u ons aan houden’. Ook zaken die je niet wettelijk kunt regelen kunnen er een plaats in krijgen.”

#### Commissarissen aanspreken

Maar met een corporate-governancecode alleen zijn we er niet, vindt Burgmans. Ook het toezicht moet goed functioneren. “Goede governance is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat zaken niet ontsporen, maar het is geen garantie dat het niet misgaat. In Nederland hebben de overheid en de politiek onvoldoende belangstelling voor het onderwerp. De commissarissen zelf zijn onzeker over de rol die ze moeten spelen, en het bestuur zit ook niet te wachten op strenger toezicht. De laatste tien jaar hebben bestuurders duidelijk aan macht en invloed gewonnen, terwijl de governance en de checks en balances daar geen gelijke tred mee hebben gehouden. Ook in de semipublieke sector zijn daardoor de laatste vijf jaar ongelukken gebeurd.”

Commissarissen moeten hun taak nog serieuzer nemen, vindt Burgmans. “Het moet duidelijk zijn dat een commissaris er is om toezicht te houden. Als je dat aanvaardt, moet je toezicht houden op alle punten waar de *license to operate* belangrijk is: cultuur, normen en waarden, strategie, de invulling van belangrijke posten, het veld waarbuiten men niet moet opereren. Dat gebeurt niet altijd. De ene commissaris doet het keurig, de ander houdt het bij zes of zeven keer per jaar vergaderen, stelt een paar niet te kritische vragen en is tevreden met de antwoorden. Het grote probleem is volgens mij dat veel commissarissen er te weinig tijd in steken, zeker als het gaat om complexe organisaties. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen een verzekeringsmaatschappij en een koekjesfabriek, en dat vindt iedereen blijkbaar prima.”

---

## ‘Het grote probleem is volgens mij dat veel commissarissen er te weinig tijd in steken, zeker als het gaat om complexe organisaties.’

#### Bankencode

Er zijn ook sectoren waar de governance wel goed is geregeld. Burgmans noemt als voorbeeld de bankencode. “Dat is een goede code. Hij is sectorspecifiek, en hij heeft absoluut gewerkt. Alle grote financiële instellingen hebben die code serieus genomen. Thema’s als de



### **Te weinig tijd**

Burgmans grijpt terug op zijn buitenlandse ervaring om duidelijk te maken dat men over de grens zijn lesje wél heeft geleerd. “Aan mijn Britse commissariaat besteed ik tweemaal zo veel tijd als aan een Nederlands commissariaat. De lat ligt duidelijk hoger: men verwacht daar dat ik met aandeelhouders praat, naar controversiële operaties kijk en met sleutelfiguren in de onderneming spreek. Dat doe ik met plezier, maar het kost veel tijd. Alleen een goed geïnformeerde president-commissaris en raad van commissarissen kunnen een steun zijn voor bestuurders, met name in zware tijden.”

Commissarissen reageren dan ook vaak verkeerd op problemen, volgens Burgmans. “Het is populair om als een bedrijf in zwaar weer komt te zeggen dat het bestuur weg moet. Dat is vaak niet de goede oplossing. Ik heb nog nooit meegemaakt dat een commissaris op de stoel van een bestuurder ging zitten. Dat gebeurt gewoon niet. Daar heb je de belangstelling en de tijd niet voor. Wat ik wel ben tegengekomen zijn commissarissen die te veel in detail treden. Een goede commissaris is betrokken en totaal onafhankelijk.”

### **Betere procedure**

Als het schort aan de kwaliteit van het toezicht, hoe moet dat dan worden verbeterd? “Ik ben er een

groot voorstander van om commissarissen te laten toetsen door de raad van commissarissen zelf”, zegt Burgmans. “Het toetsen door DNB zie ik niet als een stap voorwaarts. Ik had het eerder gezocht in het verbeteren van de procedure van de toezichthouder. Daar heeft de Monitoring Commissie met de bankencode ook toe opgeroepen. Maar dat is niet gebeurd. Er zijn twee initiatieven genomen: de geschiktheidstoets en het puntensysteem. Daarmee is de suggestie gewekt dat het toezicht nu op orde is. Dat is helaas beslist niet het geval. Men heeft hooguit de klok horen luiden, maar wist niet waar de klepel hing. Die commissarissen zijn heus wel goed, maar je wilt ook weten hoe die mensen werken. Welke zaken stellen ze aan de orde? Hoeveel tijd hebben ze ervoor? Er worden nu limieten gesteld aan het aantal commissariaten, maar dat is geen zaak van de overheid. Het is betuttelend. Zoiets moet een raad van commissarissen zelf regelen. De president-commissaris kan iemand aanspreken op een teveel aan commissariaten. Mijn ervaring is dat het ook zo werkt.”

### **Op de schop**

De oplossing ligt ergens anders, denkt Burgmans. “Het hele systeem zou grondig op de schop moeten. Je kunt niet zes of zeven keer per jaar op een namiddag naar een complexe organisatie kijken en het dan onder controle hebben. Bovendien is de hele samenleving

complexer geworden. Wat vijftig jaar geleden voldoende was, is dat nu niet meer. Ook producten zijn vele malen complexer, aangejaagd door mondialisering en technologische ontwikkelingen. De risico's zijn groter geworden, maar het toezicht op die risico's – van overheidswege maar ook vanuit governance – is daarbij achtergebleven. Vandaar mijn pleidooi: neem het serieus. Ik vind het onbegrijpelijk dat DNB en AFM dat onderwerp hebben genegeerd, terwijl ze een groot enthousiasme aan de dag leggen voor cultuur en gedrag. Ik zou eerst maar eens naar het systeem zelf kijken voor ik met cultuur en gedrag begon. Normen en waarden zijn belangrijk, maar het governancestelsel is belangrijker. Ik kan me voorstellen dat de ECB een toezichtstelsel opzet voor lokale nationale banken, gestuurd vanuit een filosofie die voor alle Europese banken gelijk is. Daarmee bedoel ik geen Europese corporate-governancecode; dat zou ik een slecht idee vinden. Governance is cultuurgebonden en is in Duitsland niet hetzelfde als in Nederland. Ik vind wel dat je moet kijken of je iets van elkaar kunt leren. Het resultaat van een governancecode moet voor iedereen hetzelfde zijn: een effectief toezicht en gezonde, stabiele ondernemingen die in principe niet voor verrassingen zorgen. Hoe je dat doet, moet iedereen zelf weten."

### Rol accountants

Niet alleen de commissarissen, ook de accountants moeten volgens Burgmans former durven optreden. "Accountants vind ik over het algemeen te timide ten opzichte van het management. Ik zou accountants willen oproepen om een wat stevigere rol te spelen en gewoon te zeggen wat ze van de boeken vinden. Natuurlijk moeten accountants een dialoog voeren met het management, maar ze moeten zich niet laten wegdrukken. Spreken met de voorzitter van de auditcommissie geldt ten onrechte als een nucleaire optie. Dat gesprek moet elk kwartaal plaatsvinden. Niet voor elk wisselstukje, maar met principiële punten ga je naar de auditcommissie. De bankcode pleit voor het aanscherpen van de verantwoordelijkheden van de bank zelf, de financiële toezichthouders, de interne

auditfunctie en de externe accountant. Dat moet je helder hebben."

Dat geldt temeer omdat de taak van de accountant er niet eenvoudiger op is geworden. "Het doorgronden van de risico's van een onderneming en de beheersing van die risico's is de laatste tien jaar steeds belangrijker geworden. De externe accountant speelt daar een grote rol bij. Maar tijdens de financiële crisis heb ik ze niet gehoord. De afbakening is blijkbaar nog steeds niet helder.

Externe accountants moeten zich bewust zijn van hun taak. Ze doen het niet alleen voor de aandeelhouders, maar ook voor het publiek. Die moeten ze de geruststellende mededeling kunnen doen: 'dit bedrijf is in orde'. Dat is een grote verantwoordelijkheid, en die moet je nemen. De ruimte is er. Het management moet er tegen kunnen dat er mensen zijn die er anders over denken."

**Antony Burgmans** (1947) studeerde bedrijfskunde aan de Nyenrode Business Universiteit, politieke en sociale wetenschappen aan de University of Stockholm en marketing aan de University of Lancaster. In 1972 begon hij zijn carrière bij Unilever, waar hij in 1991 toetrad tot de raad van bestuur. Van 1999 tot 2007 was hij ceo van Unilever NV en Unilever PLC. Als commissaris en toezichthouder werd Burgmans actief in 2004. Hij is momenteel non-executive director bij BP en commissaris bij SHV Holding, Aegon, Jumbo Supermarkten, AkzoNobel, Intergamma en TNT Express. Daarnaast is hij voorzitter van de raden van toezicht van het Wereld Natuur Fonds, De Nederlandse Opera en Het Muziektheater Amsterdam, en lid van de raad van advies voor de World Press Photo.

‘Het is populair om als een bedrijf in zwaar weer komt te zeggen dat het bestuur weg moet. Dat is vaak niet de goede oplossing.’

