



‘Als er tegenwoordig ook maar even significante twijfel is over een commissaris, dan is hij weg’

Hans Wijers

Als het gaat over de effectiviteit van governancecodes kan oud-bestuurder en commissaris Hans Wijers putten uit internationale ervaring. “Het nut van codes is dat ze elk bedrijf dwingen om zichzelf bij tijd en wijle te evalueren.” Ook de beperkingen van codes zijn veelzeggend, denkt Wijers. “De corporate-governancecode is geen managementhandboek. De code is tot stand gekomen omdat er regulering nodig was voor het verkeer tussen bedrijven en aandeelhouders. De afspraken die zijn gemaakt gaan daarover. Het was nooit de bedoeling om precies te vertellen wat je als goed geleid bedrijf moet doen.”

Wijers hecht aan de vrijwilligheid en de flexibiliteit van de code. Hij is er absoluut niet voor om er wetgeving van te maken. "Er bestaat toch al een onbedwingbare neiging om dat te doen, met alle ongelukken van dien. Bij die code zie je nu juist dat bedrijven het grootste deel van de aanbevelingen keurig naleven, en dat ze het goed uitleggen als ze dat niet doen. Je moet dingen pas vastleggen in een wet als daar grote publieke belangen mee zijn gediend. En lang niet alles wat in de codes staat is van evident publiek belang. Natuurlijk kunnen er altijd dingen beter. Maar de wereld verandert te snel. Het heeft geen zin om dat in wetgeving te willen vangen. Dat leidt alleen maar tot juridificering. En juridificering leidt in het algemeen tot complicaties en kosten die je niet zou moeten willen maken."

'Accountants zijn er uiteindelijk om een al dan niet goedkeurende verklaring te geven over de jaarrekening, en een oordeel te geven over de administratieve organisatie. Dat is de *core business*.'

Governance als element

Het afschaffen van de codes, om alles over te laten aan bedrijven zelf, heeft evenmin Wijers' voorkeur. "Het is goed om regelmatig stil te staan bij de vraag of je alles nog goed doet. De voorschriften van de code dwingen je daartoe. En omdat een code een tijd meegaat geef je ook de gewenning een kans. Veel dingen die in de tijd van Tabaksblat nog als ongemakkelijk werden ervaren zijn inmiddels doodgewoon geworden. Een code moet je handhaven, en eens in de zoveel tijd aanpassen als dat nodig is."

Een kanttekening wil Wijers nog wel kwijt: "Monitoringcommissies zijn vaak pas tevreden als ze weer wat nieuws aan de code hebben toegevoegd. Daar moet je voor uitkijken. Vergeleken met de Combined Code is de Nederlandse code veel uitgebreider en gedetailleerder. Dat helpt allemaal niet. Een dichtgetimmerde code is geen garantie voor succes."

Conditionerend effect

Toch is het goed dat een code zekere normen en waarden weerspiegelt, vindt Wijers. "Zo'n code heeft in zekere zin een conditionerend effect op gedrag. Daarmee zeg je dat je graag wilt dat mensen iets doen, en je dwingt ze om expliciet te zijn over het naleven van die code. En door daar expliciet over te zijn dwing je mensen erover na te denken, met elkaar in debat te gaan en verantwoording af te leggen aan de samenleving. Ik vind dat een goed principe. Wetgeving werkt minder goed, omdat bedrijven zo divers zijn dat er situaties kunnen zijn waarbij je zegt: 'Sorry, maar dat is niet op ons van toepassing'. Dan kun je uitleggen waarom dat niet van toepassing is, en dan kunnen aandeelhouders dat accepteren of niet."

Geen handboek commissaris

De code is niet het 'handboek management', maar ook niet het 'handboek commissaris', zegt Wijers. "Commissarissen vervullen een heleboel rollen waar de code niet aan raakt. De RvC doet veel meer dan toezichhouden. Commissarissen zijn betrokken bij advies, bij benoemingskwesities; dat zijn vrij ingrijpende processen."

Ook op het vlak van de strategie spelen commissarissen een rol, al hoort het initiatief bij de executives te liggen. "Een ceo en zijn team zijn geen knip voor hun neus waard als zij niet in eerste instantie zelf met voorstellen komen voor de strategie van de onderneming. Maar ze zijn ook geen knip voor de neus waard als ze geen gebruik maken van de ervaring en de kennis van hun commissarissen. Wat cruciaal is voor commissarissen is dat ze de strategie ook snappen. Als je een strategie niet snapt, als je niet weet waar de waardedrijvers zitten, dan is het ook heel moeilijk om goed toezicht te houden."



Dan kom je in de verleiding om je met álles te bemoeien, en dat is niet de bedoeling. Commissarissen houden toezicht op de hoofdlijnen van het beleid en op de ontwikkeling van de cultuur van de organisatie. Ze moeten niet gaan meebesturen. Commissarissen besteden in de Nederlandse verhoudingen vaak maar een tiende van hun tijd aan het bedrijf terwijl de executives er dag en nacht mee bezig zijn, en dat vaak al heel lang.”

Bedrijfe spelen

Wat is er misgegaan bij de semipublieke sector? Heeft het toezicht daar gefaald? “Ik heb de indruk dat mensen daar bedrijfe zijn gaan spelen. In het bedrijfsleven werkt het terugkoppelingsmechanisme van de markt veel sneller dan in de publieke sector. Als daar dingen fout gaan merk je het dus pas veel later. In elk geval is er een tijd met verkeerde concepten gewerkt. Als je ziet hoe het schaaldenken uit zijn context is gehaald, dan is er blijkbaar niet goed nagedacht over waar het nou echt om gaat bij scholen of andere professionele organisaties. Het is een complex probleem dat vanuit de politiek is aangestuurd, laten we wel zijn. Inmiddels is er veel verwarring en grote schade ontstaan. Maar met codes heeft dat weinig te maken. Een code regelt niet of je wel of niet in een nieuw hooftkantoor moet investeren. Een code zegt niet op welke schaal je moet opereren en hoe je moet begrijpen wat je klanten wel of niet van je verwachten. Om dat te beoordelen moet je snappen waar de organisatie in essentie om draait. Dat

is niet begrepen door mensen die globale concepten uit het bedrijfsleven zijn gaan toepassen in organisaties die primair door professionals gestuurd moeten worden. Je ziet dat in ziekenhuizen, in het onderwijs en in meer sectoren.”

De volgende bankencrisis

Het is niet eenvoudig om zulke missers te voorkomen. Het toetsen van commissarissen door DNB is niet automatisch het antwoord, zegt Wijers. “Het roept natuurlijk meteen de bekende vraag op: wie toetst de toetsers? En wat is het profiel van een goede commissaris? Moet je allemaal halve accountants en voormalige investment bankers hebben om een bank te besturen en er toezicht op te houden, of heb je ook wat aan iemand die nog nooit een bank van binnen heeft gezien, maar die heel succesvol is geweest in de retail? Dat lijkt me wel, althans als je in retail banking zit. En is het ook niet nuttig om bijvoorbeeld een jurist bij je commissarissen te hebben? Die snapt tenminste wat er allemaal gebeurt in de regelgeving van een sector. Door die toetsen haal je een stuk verantwoordelijkheid weg bij de president-commissaris van een onderneming. En de president-commissaris is voor mij degene die aanspreekbaar is op de samenstelling van zijn board en de expertise die daarin wordt vertegenwoordigd. Gaat ons dat behoeden voor de volgende bankencrisis? Absoluut niet. Bankencrisis zijn er elke twintig, dertig jaar. Dat weten we gewoon.”

Niet toetsen, tenzij

De kwaliteit van commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven kan volgens Wijers niet door de toezichthouder worden gecontroleerd. "Dat zou weer een nieuwe, niet-effectieve laag regelgeving zijn. Ik laat dat uiteindelijk liever beoordelen door de aandeelhouders. Commissarissen worden benoemd op aandeelhoudersvergaderingen. Als een voordracht de aandeelhouders niet bevalt, dan hoeven ze er niet mee in te stemmen."

Ook hier reageert de markt snel, en worden eventuele fouten sneller hersteld, denkt Wijers. "Bij Shell word je niet om de vier jaar herbenoemd, maar elk jaar. Als er tegenwoordig ook maar even significante twijfel is over een commissaris, dan is hij weg. Ik zou dat zeker niet via de AFM laten doen. Dat kunnen ze niet, en het maakt de AFM nog groter."

Accountants doen er goed aan op gepaste afstand te blijven van de naleving van de code, denkt Wijers. "Ik zou daar als accountant niet snel een formele rol claimen. Als je verantwoordelijkheden gaat mengen word je namelijk ook medeverantwoordelijk. In het informele verkeer is er een band tussen de senior accountant, de ceo en de chairman van de board. Als die gesprekken in een goede sfeer plaatsvinden en er vertrouwen en openheid is, dan kan het heel goed zijn dat een accountant op basis van zijn werk een aantal observaties inbrengt over de manier waarop dingen lopen. Dat kan overigens breder gaan dan de code en de governance. Dat is prima. Maar accountants zijn er uiteindelijk om een al dan niet goedkeurende verklaring te geven over de jaarrekening, en een oordeel te geven over de administratieve organisatie. Dat is de *core business*, en ik zou daar niet te veel buiten gaan."

Leuk leven

Wijers vervult een aantal commissariaten, die hij bewust uitzoekt. "Mijn meest recente commissariaat is bij een internationaal opererende organisatie in Engeland (GlaxoSmithKline, red.). Dat wilde ik graag, ook omdat de governancestructuur daar weer net anders is. En in Londen komen sowieso veel interessante dingen samen op het gebied van bestuur en internationaal

ondernemen. Ik voel me het meest thuis bij de industriële sector, of misschien de dienstensector. Ik heb moeite om de balans van financiële instellingen te snappen. Binnen die grenzen probeer ik een mandje te maken van uiteenlopen sectoren, en goed geleide bedrijven met goed potentieel. Niemand gaat bij voorkeur in een bedrijf zitten dat diep in de ellende zit.

Afwisseling houdt je scherp en vers. De werelden van Heineken, Shell, Ajax en Natuurmonumenten zijn allemaal heel anders en dat maakt het leven leuk."

Dr. Hans Wijers (1951) studeerde economie in Groningen, werd docent aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en behaalde daar in 1982 ook zijn doctoraat. Van 1982 tot 1984 werkte hij als ambtenaar bij de ministeries van Sociale Zaken en Economische Zaken. Van 1983 tot 1994 was hij (managing) partner bij verschillende strategische adviesbureaus, waaronder de Boston Consulting Group (BCG). In 1994 werd Wijers benoemd als minister van Economische Zaken, waarna hij in 1999 terugkeerde als senior partner bij de BCG. In 2002 werd hij lid van de raad van bestuur bij AkzoNobel; van 2003 tot 2012 vervulde hij daar de functie van ceo. Tegenwoordig is Wijers deputy chairman bij Shell, voorzitter van Natuurmonumenten en Ajax, non-executive director bij GlaxoSmithKline, commissaris bij Heineken en het Concertgebouw en vice-voorzitter van het bestuur van de Young Pianist Foundation.





‘Aan wetgeving moet je eigenlijk alleen maar denken als daar een evident publiek belang mee gediend is. Lang niet alles wat in de codes staat is van evident publiek belang.’