

‘Codes worden een beetje volgens de smaak van de dag gemaakt’

Jeroen van der Veer

“Codes zijn beter dan wetgeving.” De voormalig Shell-topman Jeroen van der Veer is stellig in zijn mening. “Wetgeving is statisch; codes zijn makkelijker bij te stellen. Tijden veranderen, en om de paar jaar moet je nieuwe inzichten in je code verwerken.” Maar Van der Veer waarschuwt ook voor steeds verder uitdijende codes. “Nederland bouwt altijd van die dijkhuisjes met een serre en een verdieping erop, en een schutting en een schuurtje erachter, en nog een carport voor de auto die dan scheef op de dijk staat. Dat moet je niet doen. Je moet de zaak regelmatig grondig saneren.”



Het bekrachtigen van codes door wetgeving is volgens Van der Veer onnodig, maar ook irrelevant. “De regel is: *comply or explain*. In de praktijk hebben institutionele beleggers vaak kritiek op dat uitleggen. Die zeggen: het zal allemaal wel, maar past u maar gewoon toe. Uitleggen zien veel institutionele beleggers als een ongewenste afwijking van de code. En dat vind ik eigenlijk niet juist, want daarmee creëer je een soort eenheidsworst. Volgens mij voldoe je ook aan de code als je uitlegt waarom je die voor een deel niet toepast. Als aandeelhouder kun je die afweging al dan niet aanvaarden, maar waar het om gaat is dat de uitleg ook onderdeel is van de code. Maar in de praktijk heb je in feite maar één keuze. Het niet toepassen van een code wordt toch gezien als niet netjes.”

‘De president-commissaris moet op werkbezoek. En dan niet waar het mooi weer is, maar waar de problemen zijn.’

Die stipte naleving van codes kan nadelige gevolgen hebben, denkt Van der Veer. “Codes worden een beetje volgens de smaak van de dag gemaakt. De raad van commissarissen moet dan worden samengesteld volgens bepaalde richtlijnen, en dat kan betekenen dat er op een gegeven moment te weinig mensen in zitten met kennis van zaken van de bedrijfstak. Dat is niet de schuld van de code, maar van de inhoudelijke bepalingen die onder druk van die code tot stand zijn gekomen. Dat is wel een zorg.”

Het is daarom beter om codes regelmatig tegen het licht te houden, vindt Van der Veer. “Je hoeft ze niet permanent te monitoren, maar je moet eens in de vijf of zeven jaar kijken wat er uit kan, wat er gecombineerd kan worden en wat er misschien nog ontbreekt.”

Gezond verstand

Er zijn natuurlijk ook sectoren zonder aandeelhouders. Wat is daar de rol van codes? “Het toezicht werkt daar anders. Bij een woningcorporatie heb je checks en balances nodig voor de directie. De commissarissen zorgen daarvoor, aan de hand van de toepasselijke grondregels, en publiceren hun bevindingen. Normaliter zijn de aandeelhouders de ‘Caesars’ die vervolgens met de duimen omhoog of omlaag zitten. Ook als de commissarissen in een raad van toezicht zitten moeten ze gewoon die code toepassen. Je moet misschien nog wel nagaan of ze voldoende kennis van zaken hebben. Als je het soort financiële constructies ziet dat sommige commissarissen zijn aangegaan, dan kun je daar vraagtekens bij zetten. Het probleem is: wie had dan zijn vingertje moeten opsteken? Dat had ook de aandeelhouder kunnen zijn, maar die hebben ze niet. Dus valt die taak toe aan de raad van toezicht, of aan de toezichthouder als die er is.”

Zou die toezichthouder dan ook geen toets moeten afnemen om de kwaliteit van de commissarissen te waarborgen? “In het bank- en verzekeringswezen gaat die toets bijzonder ver en is hij ook intensief. Maar met gezond verstand kun je ook zien of er in een raad van toezicht kennis is over de financiële huishouding. Daar hoeft je niet allemaal voor op examen te komen; je kijkt gewoon in de cv’s van die mensen. Codes en toetsen kunnen het gezond verstand nooit vervangen. Het is een kwestie van de logische vragen stellen.”

De vraag is of de toezichthouder ook de kwaliteit van het toezicht moet beoordelen. “Zoals DNB dat doet bij de systeembanken? Daar vind ik het logisch dat de overheid wil weten of commissarissen geschikt zijn om dat werk te doen. Maar ik denk dat het ook logisch is dat een raad van commissarissen zichzelf evalueert, en dat een president-commissaris individuele functioneringsgesprekken heeft met iedere commissaris. Dat hoeft DNB niet nog een keer te beoordelen. Bovendien krijg je een grijze verantwoordelijkheid. Stel dat er iets fout gaat bij die bank; wie heeft het dan gedaan? Dan moet je niet kunnen verwijzen naar DNB die de commissarissen geschikt heeft bevonden en toezicht heeft gehouden op de grote beslissingen. Checks en balances zijn goed, maar een systeem van check check check balance balance balance is niet alleen duurder, maar ook slechter.”



Sterke president-commissaris

De discussie moet gaan over de hoeveel tijd die de president-commissaris aan het bedrijf besteedt en wat hij in die tijd doet, zegt Van der Veer. "Vroeger waren de leden van de raad van bestuur collega's, en was de voorzitter de primus inter pares. Tegenwoordig zijn dat allemaal ceo's geworden. Die zijn de baas, en zo gedragen ze zich ook. In die superstructuur heb je dan meer checks en balances nodig. Tegenover een sterke ceo moet de raad van commissarissen een sterke president-commissaris zetten. Het is niet meer voldoende als de commissarissen collegiaal bij elkaar zitten."

De taak van de voorzitter wordt zwaarder, aldus Van der Veer. "De president-commissaris moet het toezicht strak ontwikkelen. Hij moet er meer tijd aan besteden, hij moet er vaker zijn, hij moet zich diepgaander voorbereiden op grote beslissingen en hij moet naar analisten luisteren. Van dat laatste wordt een aantal ceo's in Nederland ongelukkig, maar dat moet dan maar. En *last but not*

least: hij moet op werkbezoek. En dan niet waar het mooi weer is, maar waar de problemen zijn."

Dat geldt overigens voor alle commissarissen, benadrukt Van der Veer. "Ze moeten zich allemaal goed inwerken, en op de hoogte zijn van het wel en wee van de bedrijfstak. De tijd dat commissarissen generalisten waren die rustig konden kijken hoe Unilever ijsjes verkocht of hoe ING bankierde is definitief voorbij."

Werkzaamheden slim indelen

Een commissaris houdt zich bezig met toezicht, inzicht en (de)selectie, volgens Van der Veer. "Dat is wat je moet doen. En toezicht is het belangrijkste van die drie." Soft controls en de tone at the top horen bij de aandachtsgebieden die een commissaris moet bestrijken. "Het is logisch dat je kijkt naar bedrijfscultuur, diversiteit en dergelijke, omdat die dingen complementair zijn aan de harde governance."

Maar een president-commissaris moet meer in z'n mars hebben. "Het is bijvoorbeeld belangrijk hoe

je vergaderingen leidt. Dat kun je niet in een code voorschrijven. Iedereen heeft daar zijn eigen systeem voor. Je moet onderwerpen over het jaar spreiden en niet elke vergadering alles willen behandelen, van strategie tot evaluatie. Verder is het verstandig dat de president-commissaris als laatste zijn mening geeft. Anders wordt het voor de andere commissarissen te makkelijk.”

Het spreekt voor Van der Veer vanzelf dat commissarissen ook met de accountant overleggen. “De bevindingen van de accountant doen ertoe. Als je wilt dat hij open is, dan laat je hem de managementletter aanbieden aan de directie, de commissarissen of beide. Al zijn niet alle aandeelhouders daar blij mee; die hebben liever dat je de managementletter publiceert.

Hoe dan ook moet een auditcommissie met de accountant om de tafel kunnen zitten zonder de directie erbij. Eigenlijk moet je elk kwartaal zo’n besloten sessie houden, of dat nu achteraf of vooraf is. Zelf wil ik als president-commissaris de lead accountant ten minste een keer per jaar zien, en dan liefst in december of januari. Ook daarbuiten moet de accountant makkelijk toegang hebben tot de ceo en tot de president-commissaris.”

Kleine, effectieve RvC

Wat de codes van de toekomst betreft, hoopt Van der Veer dat die het werk van de commissarissen zullen ondersteunen. “Voor raden van commissarissen heb ik nog wel een wensenlijstje. Ik verwacht dat de behoefte groeit aan mensen die de bedrijfstak kennen, en dat er minder generalisten zullen zijn. Verder denk ik dat kleine RvC’s effectiever zijn dan grote, omdat mensen dan eerder hun verantwoordelijkheid nemen. Dat staat haaks op het gegeven dat er steeds meer commissies worden gevormd, maar ik denk dat een raad van zeven tot tien commissarissen, inclusief de voorzitter, voldoende is voor de meeste bedrijven.

Als je internationale mensen aan boord wilt houden zullen we ook meer ervaring moeten opdoen met boardmeetings per telefoon of via videosystemen. Dat vergt wel weer specifieke skills van de president-commissaris. Die moet zo’n vergadering strakker leiden dan normaal, anders wordt het een inefficiënt geheel.” De zittingstermijnen mogen van Van der Veer ook beter worden geregeld. “Ik denk dat drie termijnen van drie jaar ideaal is. Als je die periode van negen jaar nog wilt

verlengen moet je daar heel goede redenen voor hebben. Maar een leeftijdsgrens vind ik niet logisch. Ik vind wel dat je een harde toets moet hebben die moet uitwijzen of iemand nog fit is, up to date genoeg en zijn huiswerk maakt.”

Drs. ir. **Jeroen van der Veer** (1947) studeerde werktuigbouwkunde in Delft en economie in Rotterdam. In 1971 trad hij in dienst bij Shell. Via diverse functies in Nederland, Curaçao en Engeland klom hij op tot manager Corporate Planning, manager van de Pernisraffinaderij te Rotterdam, regiocoördinator voor Afrika en liaison officer voor Canada. Van 1992 tot 1995 was Van der Veer managing director van Shell Nederland; daarna werd hij president en chief executive van Shell Chemicals USA en managing director van de Shell Group. Van 2000 tot 2004 was Van der Veer president-directeur van Koninklijke Shell en vice-chairman van de Shell Group. Daarna was hij tot 2009 ceo van Shell. Momenteel is Van der Veer president-commissaris bij ING Groep en Philips. Tot en met mei 2013 is hij nog non-executive director van Shell. Daarnaast bekleedt Van der Veer functies bij het Concertgebouw, het Nationale Toneel, het Openluchtmuseum en het Platform Bêtatechniek.



‘De tijd dat commissarissen generalisten waren die rustig konden kijken hoe Unilever ijsjes verkocht of hoe ING bankierde is definitief voorbij.’