

# 'Meer dan

De bestuurskamer van VolkerWessels bevalt ex-accountant Herman Hazewinkel nog altijd prima. Zelfs na de bouw-affaire. Terug naar het accountantsberoep is geen optie: "Zoals het nu is opgetuigd, vind ik het geen inspirerend vak meer."

PETER VAN RIETSCHOTEN

# ooit moest ik doorgaan'

Herman Hazewinkel (1949) is niet bepaald het prototype van de accountant die halverwege een glanzende carrière iets anders wil.

Twaalf jaar geleden had hij - een weinig voor komende stap in het accountantsberoep - tot een sabattical besloten, om "alles eens goed op een rijtje te zetten". Hij had als venoot al opgezegd bij Ernst & Young en greep de kans die voorbijkwam. Hazewinkel ging medio 1992 in op het verzoek van Dik Wessels om mee te helpen de Kondor Wessels Groep zowel qua marktpositie als financieel uit te bouwen.

Er volgde een decennium met veel successen - onder meer de fusie met Koninklijke Volker Stevin in 1997, de winstgroei van 62 naar 114 miljoen euro, het voorzitterschap van de raad van bestuur - maar in 2003 kreeg Hazewinkel het als bestuursvoorzitter van VolkerWessels stevig voor de kiezen. Hij somt op: "Het was het jaar van de *delisting*, de bouwaffaire waar we nog overal tegenaan liepen, de aankondiging van het Openbaar Ministerie om in het kader van die kwestie tot vervolging van een van onze dochterondernemingen over te gaan, van de boeteaanzeggingen van de NMa, de claims van opdrachtgevers (om mogelijk te veel betaalde gelden terug te krijgen, *pvt*), interne reorganisaties onder invloed van prijsdruk en noodzakelijke capaciteitsafbouw, en het voortdurend jongleren met de verschillen in marktdynamiek in de diverse sectoren en landen waarin onze onderneming actief is."

## Brent Spar

Voorzichtig, met slagen om de arm, maar ook met een zichtbaar vertrouwen in de toekomst zegt Hazewinkel over 2004: "VolkerWessels komt in rustiger vaarwater. De organisatie is aangepast aan het werkaanbod, we hebben beter grip op de marktontwikkelingen. Er is meer evenwicht. Ik realiseer me dat de bouwaffaire nog lang niet is afgelopen. We zullen nog wel het nodige over ons heen krijgen."

Zorgen maakt hij zich daar nog wel over, maar hij ziet het niet als een bedreiging voor de continuïteit van VolkerWessels. "Er is een Engels gezegde dat hier ook van toepassing lijkt te zijn, en mij erg aanspreekt: 'If it doesn't kill you, it will make you stronger'. Ik heb vastgesteld dat we door de bouwaffaire inderdaad een sterkere onderneming zijn geworden. Het besef van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is goed doorgedrongen. Ik zeg wel eens dat de bouwaffaire de Brent Spar is van de bouwsector. Bovendien is de corporate identity zoals die door de medewerkers wordt beleefd en uitgedragen hechter, steviger geworden."

## Van de beurs

'Rustiger vaarwater' - dat zal volgens Hazewinkel ook een gevolg zijn van de *delisting* die vorig jaar zijn beslag kreeg. Hazewinkel vat samen wat de aanleiding was om van de beurs te vertrekken. "Terugkijkend hadden we eerst de negatieve effecten op de

'Ik heb ervaren dat er bepaalde informatie bij mij is weggehouden.'

waardering ten gevolge van de toegenomen aandacht voor de nieuwe economie en ondernemingen die in de Europese indexen voorkwamen. Vervolgens zagen we dat we de winst alleen nog door forse, risicovolle acquisities op niveau zouden kunnen houden. De wegzakende markten dwongen ons de langetermijndoelstelling voor de groei naar beneden bij te stellen, en ook de bouwaffaire had op verschillende manieren een negatief effect op de aandelenkoers."

Er was geen relatie meer tussen de prestaties van de onderneming en de beurskoers, die in

de loop van 2002 gestaag daalde en volgens Hazewinkel vorig jaar zelfs terecht dreigde te komen in de "gevaarzone van raiders en dergelijke partijen".

## Structuurregime

Er werd besloten om, na zorgvuldige afweging van voors en tegens, in te gaan op het bod van de familie Wessels. Mede vanwege de positie van Dik Wessels in de raad van bestuur ontstonden daarbij governance issues die veel aandacht vroegen. Zo heeft de raad van commissarissen een eigen adviseur aangesteld om te kunnen voldoen aan de bijzondere zorgplicht in deze specifieke situatie.

Hazewinkel: "Van een beursgenoteerde onderneming zijn we geen traditioneel familiebedrijf geworden, maar een onderneming waarvan het bestuur en het eigendom niet in dezelfde handen ligt, mét handhaving van het structuurregime. Wij spreken van een privaat gefinancierde onderneming als alternatief voor een beursnotering en een familiebedrijf. Het resultaat is dat de continuïteit is gewaarborgd, en de zekerheid voor de medewerkers en afnemers is toegenomen. Ik hoef minder tijd te besteden aan het onderhouden van de investor relations en richt mij nu meer op het daadwerkelijke managen van de onderneming. De sfeer en de stemming zijn door de gehele onderneming heen minder hectisch. Iedereen weet wat we willen en waar we voor staan, en dat is positief."

## Baat bij accountantsverleden

De vraag of Hazewinkel in de bouwaffaire 'iets' heeft gehad aan zijn accountantsverleden krijgt zonder aarzeling een bevestigend antwoord. "Zowel opleiding als uitoefening van het vak hebben mij inderdaad een toegevoegde waarde gegeven. Bijvoorbeeld het 'outside-in'-denken, dus het afstand kunnen nemen en tegelijkertijd analyseren. Ook heb ik het ►

nodige gehad aan mijn juridische bagage, het draagt bij aan het vormen van een eigen opinie, hetgeen vooral in crisissituaties en bij belangrijke transformaties van groot belang is geweest. Ook belangrijk is dat ik als accountant heb geleerd op vele dossiers tegelijk te werken, en tot een oordeelsvorming te komen op basis van fragmenten. Als laatste zou ik willen noemen het wegen van argumenten en daar zinvolle discussies over kunnen voeren.”

## Boos

Er wordt even nagedacht als de vraag wordt gesteld hoe hij als bestuursvoorzitter en mens is omgegaan met de bouwaffaire. Hazewinkel zegt daarop: “Eerst was er schrik. Die culmineerde, want er kwam nog meer los. Ik werd ook boos. Vervolgens zag ik in dat het ook of vooral een kwestie was - zonder ook maar iets goed te praten - van geïnstitutionaliseerd gedrag, van gevangen zijn in een systeem. Dat maakte me minder boos, wel teleurgesteld. Ik heb mezelf toen diverse malen afgevraagd: ‘Had je hier iets aan kunnen doen, had ik scherper moeten opletten, wat is mij te verwijten, moet je niet opstappen?’

Ik heb ervaren dat er bepaalde informatie bij mij is weggehouden. Er kwamen ook duidelijke signalen van ‘blijf, jij moet doorgaan’. Dat idee had ik zelf ook. Eerlijk gezegd had ik toen meer dan ooit het gevoel dat ik VolkerWessels niet mocht loslaten en moest proberen de onderneming uit de problemen te krijgen.”

## Generaliseringen

Dat deed Hazewinkel - ook een accountant eigen - door de bouwaffaire al snel te beschouwen als een ‘managable’ dossier. Zowel intern als extern. “Als bestuursvoorzitter heb ik het zo snel mogelijk en voor zover het verantwoord was generaliseerd. Intern en extern heb ik er veel voordrachten over gegeven. Niet verstoppen, dat is een bewuste keuze geweest, en ik geloof een goede.”

Als mens, zo geeft Hazewinkel toe, lag het met de emoties een stuk gecompliceerder. “Integriteit, zowel die van de onderneming als van mijzelf, is voor mij heel belangrijk. Dus zijn generaliseringen - ‘bijvoorbeeld illegale medewerkers maken de hele sector crimineel’ -, stigmatiseringen en insinuaties hard aangekomen.”

## Interne controle

Wie zou verwachten dat voormalig accountant Hazewinkel zijn onderneming naar aanleiding van de bouwaffaire heeft ‘volgehangen’ met de



FOTO: SIMONE VAN ES

## ‘De bouwaffaire is de Brent Spar van de bouwsector.’

meest strenge controles, vergist zich. “Als ik dat had gedaan, was ik dus in een bestuurlijke kramp geschoten. Meer controle als reactie op zo’n kwestie is een enorme valkuil. Ik ben wel veel meer gaan investeren in de attitude, in bewustwording. De tijdgeest is veranderd, de samenleving eveneens. Om welke waardebeginselen behoort het te gaan, die vraag is vooral belangrijk als je werkt op het snijvlak van privaat en publiek.”

Hazewinkel stelt vast dat in de hedendaagse samenleving legaliteit belangrijker is geworden dan legitimiteit, de regels hebben het gewonnen van de principes. “A fact of life”, zo beoordeelt hij dat, “waar je het niet mee eens hoeft te zijn. Je moet in ieder geval je eigen mening hebben en de inrichting van je werk mede daarop baseren”.

Hetgeen bij Hazewinkel neerkomt op eerlijke concurrentie, volledige transparantie en een heldere verantwoording. “Het komt neer op het managen van de spanning tussen control en ondernemersschap. Dat is geen constante, het is voortdurend reageren, anticiperen. Maar waar het om control gaat moet je niet doorslaan. Dus ik ben geen voorstander van een afrekencultuur. De beste control is die waar de medewerkers weinig of niets van merken. Evenwichtige informatiesystemen en daaraan gerelateerde auditsoftware hebben dan ook mijn warme belangstelling.”

## ‘Het is een misvatting te denken dat de code Tabaksblat alleen geldt voor beursgenoteerde ondernemingen.’

## Regels

Ook de externe controlevormen - in de vorm van de code Tabaksblat en de Autoriteit Financiële Markten - ziet hij als uitkristallisaties van de toegenomen behoefte aan regels. “Wat de AFM in tien jaar aan regels heeft ingevoerd en aangescherpt, is gigantisch.” Waarmee hij niet alleen ‘veel’ bedoelt, maar ook ‘zinvol voor het maatschappelijk verkeer’. Een gelijke mening heeft hij over de code Tabaksblat. “Je kunt kritiek hebben op de detaillering maar in de kern is het een hele zinvolle voorziening. Het is een misvatting te denken dat deze code enkel en alleen geldt voor beursgenoteerde ondernemingen. Het wordt een norm voor het gehele ondernemingsland.” Toch is Hazewinkel niet van alle regelgeving gecharmeerd. Over zijn voormalige beroep zegt hij: “Daar is wel heel veel bijgekomen. Zoals het vak nu is opgetuigd, vind ik het niet erg inspirerend meer. Als ik praktiserend accountant was gebleven, zou het wellicht niet meer mijn vak zijn.” Zult u ooit teruggaan? “Nee.”

## Sterker

Ter afsluiting mag Herman Hazewinkel de tanden zetten in de vraag waarin hij VolkerWessels als onderneming nog wat sterker wil maken, en op welk gebied hijzelf het nog wat beter zou kunnen doen. Over VolkerWessels: “Meer samenwerking tussen de 120 werkmaatschappijen zou mooi en nuttig zijn. Het is zeker haalbaar, dus daar wordt aan gewerkt. En de beeldvorming van ‘de hele bouwsector en alle bedrijven zijn van kop tot staart rot’ blijft me hinderen. Het ging om laakbaar gedrag in een deel van de aanbestedingssector, en onze onderneming opereert op vele fronten buiten de sfeer van aanbestedingen.” Over zichzelf, na substantieel gepeins: “Ik geef een metafoer. Ondernemen is net bergbeklimmen. Mij wordt wel eens verweten dat ik te snel naar de top ga, dan een beetje verbaasd of zelfs geïrriteerd ben als de anderen me niet hebben kunnen volgen, en als ze dan staan uit te blazen ga ik alweer op weg naar de volgende top.”

Een beetje meer geduld, derhalve?

“Zo kan je het ook zeggen, ja.” ■