

'Ik ben niet iemand die personen direct op hun woord vertrouwt'

net **Financieel**
management

Advocaat, hoogleraar, lid van de commissie Tabaksblad en meervoudig commissaris Jaap Glasz over vertrouwen, blauwe ogen, commissarissen, accountants en de Nederlandse gevoeligheid voor westenwind.

AUKE DE BOS EN WILLEM VERHOOG

Jaap Glasz is advocaat, hoogleraar corporate governance aan de Universiteit van Amsterdam en toezichthouder bij onder meer Fortis en Glaxo Smith Kline. Vanuit zijn brede ervaring maakt hij ook deel uit van de commissie Corporate Governance. Eerder dit jaar nam Glasz samen met collega-hoogleraar en econoom Arnoud Boot het initiatief tot het aanbieden van het 'bestuursvraagstuk' aan vierdejaars studenten rechten of economie. Dit onder het motto 'jong geleerd is oud gedaan'. Maar wat Glasz betreft mag ook de oudere toezichthouder of commissaris aanschuiven in de collegebanken.

U geeft het vak corporate governance als onderdeel van de studies Rechten en Economie?

Glasz: "Ja, het vult een lacune op. Juristen blijken de kengetallen van een jaarrekening niet te kunnen interpreteren. Toen ik als advocaat contracten opstelde, viel het mij wel eens op



Jaap Glasz: "Ik zie niet in waarom wij altijd naar de Anglo-Amerikaanse wereld moeten kijken. Waarom zijn wij toch zo gevoelig voor de westenwind?"



FOTO: SIMONE VAN ES

dat collega-juristen niet of nauwelijks in de gaten hadden welke fiscale gevolgen een bepaalde redigering kon hebben.” Glasz vindt corporate governance een “gemeenschappelijk terrein van financieel georiënteerde bedrijfskundigen, juristen en misschien ook gedragswetenschappers”.

Hij noemt het voorbeeld van de optieregeling. “Commissarissen snaptten het aanvankelijk onvoldoende en overzagen de consequenties niet. Een juridische component zien we in de voorkennisaspecten, de economische component strekt zich uit tot de financiering van de opties, en de exorbitante zelfverrijking kan tot de ethische component worden gerekend. Een commissaris moet kennis hebben van allerhande gebieden. Niet uitputtend maar wel zodanig dat hij kan communiceren met de specialist en ook kan begrijpen wat deze zegt of beweert.”

Aansprakelijk

Welke invloed kunnen commissarissen uitoefenen op goede corporate governance?

“Veel, mits ze voldoende onafhankelijk blijven en niet als zetbaas voor een of ander belang optreden. Het moet gaan om een goede en evenwichtige vertegenwoordiging van alle belanghebbenden. Dat zal in de regel ook wel gebeuren, als het goed gaat met de vennootschap: redelijke winsten, aandeelhouders die goed aan hun trekken komen, winst die niet bereikt hoeft te worden door elk jaar duizenden mensen te ontslaan. Maar dat eindigt natuurlijk een keer.

Er moeten regels voor komen dat de commissaris niet verstrikt raakt in belangentegenstellingen. Mochten die zich voordoen, dan moet de commissaris zich onthouden van discussies, stemmingen en dergelijke. Maar de allerbelangrijkste conditie om onafhankelijkheid te garanderen is dat men als commissaris niet moet toetreden en ook niet gevraagd moet worden als men niet deskundig is. Wie niet deskundig is, wordt niet serieus genomen, kan geen rug recht en dus ook geen goed toezicht houden.

Tegenwoordig ben je al aansprakelijk te achten als je niet deskundig genoeg bent om een bepaalde functie naar behoren te vervullen. Dan wordt het je kwalijk genomen dat je die hebt aanvaard. En reken maar dat het binnenkort ook de benoemers kwalijk wordt genomen.”

Dilemma

Hoe gaat een grootaandeelhouder als commissaris om met onafhankelijkheid? Wat als een commissaris tot de familie behoort? En ook participatiemaatschappijen kennen zo hun eigen commissarissen.

“Volgens de wet moet de commissaris zich onafhankelijk opstellen. Dat wil zeggen dat het vennootschappelijk belang zijn ijkpunt is. Natuurlijk wordt van hem verwacht dat hij let op verwatering van aandelen als hij daar namens een aandeelhouder zit, of op de arbeidsomstandigheden als hij daar namens de ondernemingsraad zit. Maar wanneer er argumenten worden aangedragen door andere belanghebbenden, dan moet hij bereid zijn daar in het belang van de vennootschap naar te luisteren en ze zo nodig te accepteren. Dat is niet anders voor iemand die door een participatiemaatschappij of een investeringsclub is afgevaardigd. Iets anders is hoe hij moet omgaan met de informatie die hij krijgt. Die mag hij niet aan bepaalde aandeelhouders verstrekken en aan andere onthouden. Er mag geen ongelijkheid in de informatiepositie van aandeelhouders zijn. De realiteit is alleen dat dit nog niet te verwezenlijken is. Het dilemma is: voorkennis tegenover discretie. De vertrouwelijkheid van de commissarissenvergadering moet worden gegarandeerd. Zo niet, dan ontstaan er geheime vergaderingen en onderonsjes.”

Hoe heeft het commissariaat zich de afgelopen jaren in Nederland ontwikkeld ten opzichte van dat in het buitenland?

“Afgezien van het onderscheid tussen bestuurders en commissarissen, zoals wij dat in Nederland en Duitsland kennen, kun je zeggen dat de invloed van de Amerikaanse claimcultuur duidelijk voelbaar is geworden. Je ziet het ook aan de Amerikaanse advocatenkantoren die zich hier hebben gevestigd. Die zien emploti. De aansprakelijkheid voor verwijtbaar verzuim of handelen is toegenomen. Het leven is wat dat betreft aanmerkelijk complexer geworden. Er zijn meer regels gekomen en de risico's zijn niet zelden ondoorzichtig.”

Actief vragen

“De wet zegt dat de raad van commissarissen van structuurvennootschappen ‘naar behoren’ moet zijn samengesteld”, vervolgt Glasz. “In de literatuur kun je lezen dat daarmee een raad wordt bedoeld waarin diverse deskundigheden zijn vertegenwoordigd. Als ik nu de financiën als voorbeeld mag nemen, dan is het zinvol om in zo'n raad misschien een voormalig accountant zitting te laten nemen, of een voormalige bankier of iemand anders die goed thuis is in financieel-economische vraagstukken. Maar ik houd overeind dat alle commissarissen ten minste de hoofdzaken van financieel toezicht kennen. Dat is bij de introductie van de ▶

antimisbruikwetgeving in de jaren negentig ook heel duidelijk door de minister in de Kamer uitgesproken. Anders kan men zijn verantwoordelijkheid voor behoorlijk bestuur niet waarmaken.

Als de commissarissen bij een overname bijvoorbeeld niet om een due diligence-onderzoek vragen, kunnen ze vroeg of laat in de problemen komen. De Ondernemingskamer heeft dat min of meer vastgesteld: een commissaris moet deskundigheid hebben en actief vragen naar de motivering van bepaalde beslissingen of voorstellen.”

Blauwe ogen

Hoe kun je het vertrouwen krijgen, bewaken en bestendigen. En wat te doen als het zoek is?

“Ten eerste moet je vertrouwen in jezelf hebben. Dan komt het vertrouwen dat je in je medetoezichhouders en de directie kunt hebben. Dat moet een geobjectiveerd, op rationaliteit berustend vertrouwen zijn. Ik ben niet iemand die personen direct op hun woord vertrouwt. Ik was al jong lid van raden van commissarissen. De afspraak was dat de jongste commissaris in elk geval het eerste jaar zijn mond zou houden, hoe zwaar hem dat ook zou vallen. Ik werd uitgenodigd voor een onderhoud met de hoofdboekhouder en de president-commissaris vroeg deze om uitleg over de jaarrekening. Een toelichting volgde en de voorzitter vond het na een halfuur wel wettjes. Hij onderbrak de administrateur en zei: ‘Meneer, dank voor uw uitleg. Ik wil u niet verhalen dat meneer Glasz en ik’ - hij betrok mij er zomaar bij, terwijl ik geen stom woord had gezegd - ‘niet alles hebben begrepen van wat u hebt gezegd. Maar de manier waarop u het naar voren bracht, geeft ons de overtuiging dat de boekhouding van deze vennootschap bij u in goede handen is.’ Dat is iemand vertrouwen op zijn blauwe ogen. Zodra de ander dat doorheeft, telt de commissaris niet meer mee.”

Signalen

“Je moet van alles en nog wat willen zien: contracten, verslagen, procedures. Helaas zie je dat door de bezuinigingen op controlekosten de audit zich meer richt op gesprekken, interviews en dergelijke. Ik vind dat een slechte zaak: iedereen kan wel van alles beweren. De controle moet juist worden uitgebreid: ga maar kijken of het waar is wat iemand beweert. Jammer als de accountantscontrole dan duur wordt. Altijd beter dan als straks blijkt dat er iets is verantwoord wat niet verantwoord had mogen worden of dat 100 X in

werkelijkheid 30 X is of helemaal niet bestaat. Let ook eens op andere signalen: de levensstijl van de directeur en de bedrijfsleiders bijvoorbeeld. Waarom moeten er peperdure lease-auto’s worden aangehouden als het ook met minder kan? Waar kan de directeur zijn nieuwste bolide van betalen en zijn buitenhuis in Frankrijk dat hij zojuist voor ettelijke miljoenen heeft laten verbouwen? Ik geef toe: het neigt weer naar persoonlijke beoordelingen, maar als er niets aan de hand is, kan het me ook wel worden uitgelegd. En als ik het niet begrijp, moet het maar net zo lang worden uitgelegd tot ik het wel begrijp.

Ik vind het verkeerd als accountants de moed niet kunnen opbrengen om zich rechtstreeks tot commissarissen te wenden en op tijd zaken

‘Een commissaris moet deskundigheid hebben en actief vragen naar de motivering van bepaalde beslissingen of voorstellen.’



te signaleren en door te geven. Ik begrijp wel dat de directie hun broodheer is, maar een commissaris zit al zo gauw op informatieachterstand. Als er werkelijk iets aan de hand is, moet de accountant naar de toezichthouder toe, spontaan, uit zichzelf. De commissaris moet het geheel overzien en kunnen afdaan op de bevindingen van de accountant. Vandaar dat managementletters ook zo belangrijk zijn. Persoonlijk ben ik het meest gehecht aan de eerste versie daarvan. Daar mag de directie dan commentaar op geven, al komt het wel voor dat de directie het volstrekt niet eens is met de tekst. Dat geeft niet, zolang maar in een heldere en eerlijke discussie duidelijk wordt waarom iets wel of niet correct is weergegeven.”

Westenwind

Bent u voorstander van een ‘checklist-benadering’ of van een benadering gebaseerd op beginselen? “Eerder van beide wat. In de eerste tien jaren van mijn loopbaan in de advocatuur - dat waren de jaren zestig, begin zeventig - was er een vastgoedovernamegolf uit Engeland. Britse investeerders kwamen naar Nederland. Veel van die mensen heb ik gediend en moest ik

assisteren bij het opstellen van overnamecontracten van vastgoed-bv’s. Veel van mijn collega’s zagen niets in de uitgebreide boekwerken die uit Engeland kwamen, compleet met checklisten en al. Dat vonden ze onzin, omdat wij nu eenmaal het beginsel van de goede trouw kennen. Toch moet me van het hart dat ik de waarde van die uitgebreide controlelijsten wel degelijk heb leren appreciëren. Dat past ook in mijn visie van rationalisering. Je moet niet zo afgaan op een persoon, op intuïtie, op vertrouwen. Dat kan wel als aanvulling op een beslissing, maar niet als beginsel.”

Beter letten op wat er in de VS en Groot-Brittannië gebeurt?

“Ik zie niet in waarom wij altijd naar de Anglo-Amerikaanse wereld moeten kijken. Waarom zijn wij toch zo gevoelig voor de westenwind? We zijn uiteindelijk lid van de Europese Unie en de belangrijkste actoren daarin zijn Duitsland en Frankrijk. Die liggen min of meer naast de deur. De Britten proberen steeds van twee walletjes te eten: ze voelen zich meer Amerikaan dan Europeaan, maar als het te griezelig wordt, herinneren ze zich ineens dat ze bij Europa horen; of Europa bij hen, zoals ze zelf niet altijd grappig beweren. Nederland zou zich meer moeten richten op de grootmachten in Europa. Hun cultuur staat in veel opzichten dichter bij de onze dan de Britse of Amerikaanse.”

Pragmatischer

“Daar komt bij dat Nederland in zijn eentje in de Unie niets voor elkaar krijgt”, vervolgt Glasz. “Ik weet nog dat ik als deken van de Orde van Advocaten in Europees overleg ‘frisch und fröhlich’ mijn ideeën lanceerde en dat mijn buitenlandse collega’s dan meewarig keken: ‘typisch Hollands’. En dan gebeurde er vervolgens niets. Ik heb daar geleerd dat je pas wat kunt bereiken in Europa als je verzekerd bent van de steun van de Duitsers of Fransen. Wat dat betreft lopen we hier nog steeds met het hoofd in de wolken. We moeten eens leren wat pragmatischer te denken. Op het gebied van corporate governance kunnen we wat grondigheid betreft nog wel wat opsteken van de Duitsers, in plaats van steeds maar te kijken hoe de Amerikanen het doen. Enron en Worldcom hebben geleerd dat corporate governance daar ook nog niet alles is.” ■

Dit artikel is een verkorte versie van een interview met Jaap Glasz in de onlangs verschenen bundel ‘20 over ... Poldergovernance’ van Auke de Bos en Willem Verhoog, een uitgave van het NIVRA/VERA.