

## Corporate Governance-Mastersclass"

***Inleiding Drs. A.G. Romero bij de Governance  
Masterclass aan de Universiteit van de  
Nederlandse Antillen,  
Willemstad, 7 juni 2008***

Beste deelnemers aan de "Governance Mastersclass" en docenten van de Leerstoel Good Governance aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen (UNA).

Vandaag viert U allen een belangrijke mijlpaal voor wat betreft het voorbereiden en trainen van bestuurders en commissarissen voor cruciale functies bij bedrijven in de private- en publieke sector. Als 'Masterclass' laat U aan de buitenwereld – internationale en locale bestuurders in het bijzonder – zien, dat U de functie van commissaris en bestuurder serieus neemt. U bent immers bereid om tijd en energie te steken in de taak die U allen als commissarissen en / of bestuurders toebedeeld heeft gekregen of zal krijgen. Het kan dan niet anders dan dat U als eerste groep professionele bestuurders wordt ingeschreven in het register van directeuren en commissarissen. Daarvoor mijn welgemeende felicitaties. Persoonlijk vind ik dit een heel positieve ontwikkeling.

Als de eerste groep deelnemers van de 'Mastersclass' kunt U datgene wat U in deze cursus heeft geleerd in de praktijk gaan toepassen. Gedurende de Masterclass heeft U kennis opgedaan in nieuwe technieken voor goede bestuurders.

Bovendien zijn er tijdens de workshops voldoende instrumenten aangereikt die in de praktijk zeker goed van pas zullen komen. Met behulp van deze instrumenten kunt U de bestuursfunctie binnen een organisatie vervullen op de wijze die het publiek verwacht van een goede commissaris en / of bestuurder.

Het woord "Goed Bestuur" lijkt de laatste jaren een mode woord te zijn geworden. Het valt mij op dat de laatste tijd vele workshops en cursussen over dit boeiende onderwerp worden georganiseerd. De tendens om bestuurders op te leiden tot goede bestuurders is niet verwonderlijk. "Goed Bestuur" ofwel "Good Governance" is eigenlijk een heel normale en logische zaak. Goed bestuur dient immers onder alle omstandigheden en voor alle organisaties, ongeacht of ze uit de publieke of private sector komen, te gelden. Hoe kan het anders? Goed bestuur geeft immers een noodzakelijke voorwaarde voor instituties om goed te presteren en efficiënt en effectief te opereren in het kader van de statutaire hoofddoelstelling van de instelling. Alleen indien organisaties goed worden bestuurd kan de gezonde bedrijfsvoering en daarmee de continuïteit van instellingen en instituties worden gewaarborgd.

Nog belangrijker vind ik dat goed bestuur leidt tot hogere toegevoegde waarde in economische zin. "Stakeholders" die direct of indirect betrokken zijn bij goed bestuurde organisaties- zoals de werknemers, de leveranciers, de afnemers, de belastingdienst, de aandeelhouders, de milieu organisaties, de gepensioneerden - kunnen er zeker van zijn dat ze op termijn kunnen blijven rekenen op ondersteuning uit en continuïteit van het bedrijf. "Slecht bestuur" kan gewoon niet gedijen! Dat leidt onherroepelijk vroeger of later tot problemen. In de publieke sector heeft dit bij ons bijvoorbeeld geresulteerd in steeds stijgende schulden en groeiende rente- en financieringslasten die uiteindelijk een ondragelijk niveau hebben bereikt.

Waar denkt men vaak aan als men spreekt over "Goed Bestuur"? Ik noem, ten overvloede want, dit zal zeker in de cursus aan bod zijn gekomen, maar is toch belangrijk genoeg om het nogmaals te noemen, 5 belangrijke eigenschappen waaraan goede bestuurders naar mijn mening moeten voldoen.

In de eerste plaats gaat het erom dat je als bestuurder onafhankelijk en onpartijdig moet zijn. Onafhankelijk betekent dat iemand als bestuurder primair handelt in het belang van de onderneming waarvan hij/ zij als bestuurder optreedt. Alle andere belangen zijn dus ondergeschikt aan het ondernemingsbelang, zelfs indien je namens een bepaalde

groep naar voren bent geschoven en als bestuurder van een rechtspersoon bent benoemd. In de praktijk blijkt dit vaak lastig te zijn. Met name in kleine gemeenschappen als de onze is het vervelend als je als bestuurder een beslissing moet nemen die in het belang is van de onderneming, maar die mogelijk in strijd is met het belang van de groep die jou als bestuurder naar voren heeft geschoven of benoemd. Deze groep verwacht immers dat de bestuurder primair voor het groepsbelang opkomt.

Een bestuurder moet daarnaast onpartijdig zijn. Iedereen moet onder alle omstandigheden kunnen rekenen op gelijke behandeling. Anders worden sommige groepen bevoordeeld boven anderen en dat kan op termijn tot problemen leiden.

Ondank het feit dat dit moeilijk is, heb ik in het verleden als medebestuurder ervaren dat bestuurders in de praktijk wel degelijk onafhankelijk en onpartijdig kunnen zijn. Zo heb ik ervaren dat een vakbondsbestuurder die als lid van de Raad van Toezicht (RvT) van een instelling was aangesteld waarvan ik ook lid (penningmeester) was, tegen een toekenning van een flinke indexering heeft gestemd, terwijl de vakbonden zeer principieel vóór waren. Op dat moment was het betreffende RvT lid, bestuurder van een instelling en geen vakbondslid. Ik heb toen de betrokken bestuurder ook gefeliciteerd met deze "klasse beslissing". Immers, het toekennen van een volledige indexering - die de vakbonden als eis op tafel hadden gelegd - zou vergaande negatieve gevolgen hebben gehad voor de financiën van de instelling. In dit geval heeft (of beter: moest) deze "wijze" (goede) bestuurder het ondernemingsbelang laten prevaleren.

Dit brengt mij ook op de vraag hoe om te gaan met bestuurders van overheid NV's die benoemd worden op basis van hun loyaliteit aan een bepaalde politieke partij? Kan een dergelijke bestuurder onafhankelijk en onpartijdig zijn en functioneren los van de politieke partij waartoe hij/zij behoort? In theorie zou dat kunnen maar in de praktijk is de situatie bij vele lokale overheids NV's anders. De Commissie Verzakelijking Overheidsbedrijven beter bekend als Commissie Alexander heeft hiervoor eind jaren 90 zeer bruikbare oplossingen aangedragen. Zo was door de Commissie Alexander een voorstel gelanceerd om de politieke bestuurder die "qualitate qua" tevens voorzitter is bij overheidsbedrijven uit de Statuten van deze ondernemingen te verwijderen. Gegeven dat een goede bestuurder onafhankelijk en onpartijdig dient te zijn, maakt volgens de Commissie Alexander de functies van politicus en lid (voorzitter) van een overheidsbedrijf niet verenigbaar. Helaas verdween het rapport van de Commissie Alexander zoals vele andere goede rapporten en analyses in de bekende bestuurlijke la.

Een tweede belangrijke factor die bepalend is voor het goed kunnen functioneren van een bestuurder is zijn/haar deskundigheid. Deskundigheid in bestuursorganen geeft een zekere basis of 'comfort' dat ingewikkelde problemen op een professionele en deskundige wijze worden geanalyseerd, beoordeeld en afgehandeld.

Het doet mij direct denken aan een goede vriend die mij ooit vertelde dat een deskundige bestuurder tenminste een diploma moet hebben om goed te functioneren. Volgens mijn vriend alweer, en dan citeer ik hem even: "de bestuurder moet dan wel niet op de proppen komen met een zwemdiploma A want daar heb je tenminste als bestuurder niets aan".

Laat mij direct reageren op deze opmerking en deze uit de wereld helpen. Deskundigheid hoeft niet direct gerelateerd te zijn aan een diploma of een certificaat. Er zijn overal goede bestuurders te vinden binnen organisaties die in de praktijk efficiënt (adequaat) functioneren. Deze bestuurders hebben vaak op basis van jarenlange ervaring op specifieke terreinen een positieve bijdrage geleverd aan het besturen van deze organisaties. Daarvoor hoeft men echt niet over een zwemdiploma te beschikken, om even door te gaan met het voorbeeld van mijn goede vriend. Er zijn natuurlijk ook mensen zonder een zwemdiploma die uitstekend kunnen zwemmen.

Wat wel van groot belang is dat de bestuurders als groep in een Raad of Bestuur over voldoende kennis en ervaring dienen te beschikken op belangrijke gebieden die de onderneming direct treft. Het ideale 'team' van bestuurders bestaat over het algemeen uit een deskundige die juridische kennis heeft, een bestuurder die financieel goed onderlegd is, een persoon die bestuurlijke ervaring heeft opgedaan in soortgelijke ondernemingen waar hij/zij als bestuurder heeft opgetreden en een persoon met technische bagage. Het gaat dus om een combinatie van expertise binnen een instelling of organisatie. Ook bij de Bank weegt deze combinatie zwaar.

Daarom schenken wij bij de beoordeling van Raden van Bestuur en Commissarissen veel aandacht aan de samenstelling van het bestuur. De vraag die je altijd moet trachten te beantwoorden is of er voldoende disciplines in de Raden van Bestuur en Commissariaten zijn vertegenwoordigd opdat de instelling, vooral in turbulente tijden, kan rekenen op kennis en kunde om de onderneming goed te leiden.

Een derde belangrijke kenmerk van goed bestuur is dat men zorg moet dragen dat er jaarlijks financiële - en niet financiële plannen worden opgesteld en doorgerekend worden opdat de instelling of onderneming niet stuur- en richtingloos functioneert. Er moet dus een lange termijn visie worden ontwikkeld wil de onderneming op termijn

voortuit gaan. Een vraag die daarbij relevant kan zijn is wat de concurrenten in de markt doen. Een andere belangrijke vraag is wat de plannen van de overheid zijn met betrekking tot wet- en regelgeving.

'Stakeholders' verwachten dus dat bestuurders van ondernemingen jaarlijks een begroting opstellen en dat na de afloop van een jaar binnen een redelijke termijn een gecontroleerde jaarrekening wordt opgemaakt door professionele - en externe accountants over het afgelopen jaar. De wetgever heeft bijvoorbeeld in het Boek 2 van het Antilliaanse Burgerlijk Wetboek opgenomen dat het opstellen van een jaarrekening binnen enkele maanden na afsluiting van het jaar moet zijn geschied en moet worden gecontroleerd door een externe accountant. Indien een onderneming verzuimt dit te doen, dan worden de bestuurders in beginsel aansprakelijk geacht voor alle schade die stakeholders van de onderneming oplopen, bijvoorbeeld bij faillissement.

Ook hier kan ik even putten uit mijn recente ervaringen als financieel toezichthouder voor de eilanden Bonaire, Saba en Sint Eustatius, de zogenaamde BES eilanden. Toen wij begin dit jaar samen met de bestuurders van de BES eilanden in discussie waren over het opmaken van de begroting voor het jaar 2008 moesten wij voor het doorrekenen van verschillende plannen van de overheden van de BES eilanden uitgaan van jaarrekeningen uit 2005. We moesten dus op basis van informatie van 3 jaar geleden (history dus) de ramingen van de inkomsten en uitgaven voor 2008 beoordelen. Ik ben van mening dat wij dit niet als goed bestuur kunnen bestempelen. Dus moeten wij noodgedwongen het roer omgooien.

Verder dienen bestuurders op de vierde plaats ervoor zorg te dragen dat bestaande wet- en regelgeving binnen alle afdelingen van de onderneming wordt nageleefd. Het compliance vraagstuk moet met andere woorden in de hele organisatie – van hoog naar laag- medegelding hebben. Een bestuurder moet dus integer zijn zowel binnen de organisatie waar hij / zij werkzaam is (intern), maar ook daarbuiten.

Integriteitsregels voor werknemers en de directie van een onderneming dienen in alle geledingen van de organisatie te worden nageleefd. Op dit terrein merk ik dat vele lokale ondernemingen goed bezig zijn met het opstellen en organiseren van "compliance-programma's". Weliswaar is het nog niet overal 100 % perfect maar ik zie bij vele instellingen dat zij op de goede weg zijn en dat er vooruitgang wordt geboekt. Dit komt uiteraard mede door steeds strengere regelgeving, zowel internationaal als lokaal, maar ook door de horror verhalen bij grote buitenlandse ondernemingen die het niet zo nauw namen met integriteit.

In de laatste plaats dienen goede bestuurders ervoor zorg te dragen dat alle risico's waarmee de organisatie of instelling die zij besturen mogelijk mee te maken krijgt in kaart worden gebracht. Bovendien dient er van tijd tot tijd een degelijke "stress testing" te worden gedaan opdat de verschillende risico's in een gecontroleerde omgeving geanalyseerd worden. Hiermee voorkomt men dat in de toekomst de instelling tot onaangename verrassingen komt te staan en daardoor de risico's niet goed beheerst kunnen worden.

Wat houden deze risico's zowat in?

Er moet bijvoorbeeld een rampenplan aanwezig te zijn voor het geval (delen van) het IT systeem wegvalt of indien een natuurlijke ramp het gebied van waaruit de onderneming opereert teistert (vb. een orkaan).

Andere veel voorkomende risico's zijn die van de afhankelijkheid van de onderneming van een kleine groep afnemers (concentratie risico debiteuren) of leveranciers (concentratie risico crediteuren). Verder moeten afnemers op tijd betalen en moet het bedrijf zorg dragen dat leveranciers ook tijdig worden betaald. Financiële ratio's moeten dus binnen veilige marges zijn en blijven wil een onderneming niet in de problemen geraken. Zo moet een onderneming altijd goed gekapitaliseerd zijn en over voldoende liquide middelen beschikken opdat onverwachte schommelingen in opbrengsten en kosten opgevangen kunnen worden.

Kortom een goede bestuurder dient ervaring te combineren met deskundigheid, onafhankelijkheid, onpartijdigheid, professionaliteit en integriteit wil hij /zij een werkelijke positieve bijdrage leveren aan de consolidatie en uitbouw van de onderneming voorwaar geen gemakkelijke taak.

Ter afsluiting wil ik nog een aantal belangrijke criteria die wij bij de Bank hanteren voor de acceptatie van bestuurders van onder toezichtstaande instellingen met u doornemen.

Naast de meer prudentiële criteria voor toezicht- dit is het meer financiële en cijfermatige onderdeel van het toezicht - wordt de laatste jaren veel aandacht besteed aan marktgedrag en transparantie.

Tevens wordt er bij benoemingen van directeuren en leden van de Raad van Commissarissen bij onder toezichtstaande instellingen gelet op de deskundigheid en integriteit. Iedere bestuurder of mede-bestuurder dient

regelmatig een deskundigheid- en integriteit toets te ondergaan. Verder zijn er door de Bank richtlijnen ontwikkeld ten aanzien van het maximale aantal bestuursfuncties dat een persoon tegelijkertijd kan uitoefenen.

Op het gebied van transparantie zijn er richtlijnen ontwikkeld die financiële instellingen dwingen om hun jaarcijfers publiekelijk bekend te maken. Zo ziet men de laatste jaren steeds meer dat banken, verzekeraars en pensioenfondsen hun jaarcijfers en resultatenrekeningen publiceren in de media. Het publiek wordt hierdoor beter geïnformeerd over de gang van zaken binnen de specifieke instellingen. Daarnaast zijn instellingen verplicht om in alle leningscontracten een bepaalde clause op te nemen waarin de klant de effectieve rente (dus de "echte" rente) medegedeeld wordt wanneer hij/zij een overeenkomst met de instelling aangaat.

Ter afsluiting spreek ik de hoop uit dat deze "Mastersclass" een goed voorbeeld zal worden voor hoe om te gaan met de moeilijke taakopdracht van het besturen van organisaties. Er zullen ongetwijfeld nog meer trainingen volgen voor bestuurders. Ik hoop dat deze groep, het niet zal laten bij deze "Masterclass" maar zich regelmatig zal laten bijscholen in nieuwe technieken en methoden van goed bestuur.

Ik moet hierbij opmerken dat het mij opvalt dat in korte tijd ook anderen soortgelijke workshops hebben georganiseerd over dit boeiende thema. Het lijkt erop dat het virus van "na-apen" of het 'snackeffect' op het eiland weer is toegeslagen, maar nu op het gebied van training en opleidingen over "Governance".

7 juni 2008  
Universiteit van de Nederlandse Antillen.