

Ze is altijd een wereldburger geweest. Als Executive Vice President bij ABN Amro, verantwoordelijk voor global clients en investment banking, reisde Alexandra Schaapveld jarenlang de wereld rond en maakte zo kennis met een grote variëteit aan mensen, organisaties en culturen. Nu is het niet anders. Schaapveld is non-executive director van de Franse bankverzekeraar Société Générale, van de Franse buizenproducent Vallourec en van de Maleisische energiedienstverlener Bumi Armada. Daarnaast is zij commissaris van Holland Casino, ontwikkelingsbank FMO en adviesraadslid van Plan Nederland. Een en ander zorgt voor aanzienlijke aantallen frequent flyer miles.

‘DIVERSITEIT VAN INZICHTEN LEIDT TOT BETERE BESLUITVORMING’

INTERVIEW MET INTERNATIONAAL COMMISSARIS ALEXANDRA SCHAAPVELD

Jan Schoenmakers

Bij alle huidige aandacht in corporate governance-land voor cultuur en gedrag lijkt Alexandra Schaapveld een ervaringsdeskundige in cultuur- en gedragsverschillen in combinatie met nationale cultuurinvloeden. En volgens haar waarneming hebben verschillen in de praktijk van corporate governance tussen landen meer te maken met cultuur dan met regels.

“Corporate governance is sowieso voor een groot deel cultuur en gedrag. Het heeft alles te maken met hoe je je gedraagt, ten opzichte van jezelf, collega-commissarissen, het bestuur en de maatschappij in het algemeen. Wat betreft de invloed van nationale cultuurverschillen daarop, denk ik dat die het gedrag wel kleuren. Maar ik denk ook dat de algemene principes van goed bestuur en toezicht overal toepasbaar zijn.”

Leiden dezelfde regels voor bestuur en toezicht tot verschillende uitkomsten in de praktijk naargelang de cultuur van het land?

“Je kunt natuurlijk zoveel regels verzinnen als je maar wilt, maar mensen kunnen ze verschillend interpreteren. In de Verenigde Staten worden regels heel letterlijk genomen, zodat alles wat niet verboden is, is toegestaan. In Europa kijken we meer naar achterliggende principes van regels en naar goed huisvaderschap. Zelf concentreer ik me liever op de cultuur dan op de regels of de structuur. Ik zie meer heil in het verbeteren van situaties door cultuurverandering dan door een nieuwe regel in te voeren. Ik denk dat de principes van goede corporate governance overal opgaan en niet afhankelijk zijn van nationale verschillen.”



Kunt u iets zeggen over de verschillen in de corporate governance praktijk in de ondernemingen waar u toezicht houdt, in Frankrijk, Nederland en Maleisië?

“Governance in internationale ondernemingen gaat over diversiteit, namelijk hoe je vanuit verschillende achtergronden naar een probleem kunt kijken. En naarmate je meer verschillende inzichten hebt, kom je naar mijn idee tot betere besluitvorming. In de meeste boards waarin ik zit zitten ook anderen met diverse achtergronden. Ik vind het moeilijk om te zeggen dit is typisch Frans, of Maleisisch, of Nederlands. Er is zeker een dominante nationale cultuur in de landen waar ik kom en die werkt door in de cultuur van de onderneming. Maar ik merk dat men het ook waardeert als je als buitenlander dingen ter sprake brengt die zij vanuit hun eigen cultuur anders benaderen of juist vanzelfsprekend vinden. De cultuur van governance wordt trouwens ook beïnvloed door de soort organisatie of sector. In Frankrijk zit ik in de board van een industriële onderneming in de metaalsector en in de board van een bank. Daar zitten grote verschillen in. De een is meer lange termijn gericht dan de andere en de een is meer gereguleerd door de overheid dan de andere. Je moet als bestuur proberen zoveel mogelijk uit je raad van commissarissen te halen en gebruik maken van de verschillende achtergronden van de leden.”

Hoe gebruikt u uw ervaringen in verschillende landen en ondernemingen bij uw toezichtfuncties?

“Ik ontwikkel op basis van mijn ervaringen, niet alleen als toezichthouder maar ook als bestuurder, graag een best practice die ik vervolgens toets aan andere organisaties waar ik bij betrokken ben. Ik zie ergens dingen gebeuren en denk dan soms hé, dat kunnen we daar en

daar ook doen. Een voorbeeld is dat in een van mijn kleinere commissariaten alles wat het bestuur aan de medewerkers communiceert, ook naar de commissarissen gaat. Ik zag dat bij enkele grote beursgenoteerde ondernemingen niet gebeuren. Maar zeker als je in een ander land zit, wil je als toezichthouder weten hoe er met medewerkers wordt gecommuniceerd en wat er in de pers speelt. Dus ik stel dan voor om ook de commissarissen op een mailing list te zetten voor allerlei nieuws en mededelingen.”

Zijn er ook dergelijke voorbeelden van best practices in governance?

“Op gebied van evaluatie van de board zijn er grote verschillen, in sommige bedrijven kan dat veel beter en intensiever. Of de gewoonte om aan het begin of aan het eind van een vergadering als commissarissen onder elkaar te spreken zonder het bestuur erbij. Bij de ene organisatie gebeurt dat standaard en bij de andere voel ik nog steeds een tegenzin, met het argument ‘we hebben toch niets voor elkaar te verbergen?’. Ik probeer daar wel iets aan te doen.”

De verhoudingen tussen bestuur en toezicht zijn in Nederland de laatste jaren professioneler en formeler geworden. De RvC heeft veel meer te zeggen en er wordt veel meer van verwacht. Hoe is dat in andere landen?

“Die ontwikkeling zie ik overal. Commissarissen krijgen meer invloed, onafhankelijkheid wordt meer benadrukt. Ze krijgen meer verantwoordelijkheid en ook meer aansprakelijkheid voor dingen die verkeerd gaan. Ook zie je overal dat de drie hoofdfuncties van commissarissen worden benadrukt: werkgeverschap, toezicht en advies. Die laatste functie zie ik overal aan belang-

“JE MOET ALS BESTUUR PROBEREN ZOVEEL MOGELIJK UIT JE RAAD VAN COMMISSARISSEN TE HALEN EN GEBRUIK MAKEN VAN DE VERSCHILLENDE ACHTERGRONDEN VAN DE LEDEN”

[illegible]

De vergaderingen gaan in het Frans, is dat geen probleem voor de niet-Franse boardleden?

“Ik heb zelf op Franse scholen gezeten en ben opgegroeid met Rousseau en Montesquieu, maar er zijn leden die soms hun vraag liever in het Engels stellen. Het antwoord komt dan trouwens wel in het Frans. Bij Vallourec zijn we trouwens wel over de taal aan het praten want we willen er een Amerikaan bij hebben. Nou, vind maar eens een Amerikaan die bereid is acht keer per jaar naar Parijs te komen en ook nog vloeiend Frans spreekt.”

Functioneert het audit committee in de verschillende landen ongeveer hetzelfde?

“Ja, het audit committee is altijd een subcommissie die adviseert en niet zelfstandig beslist, ze heeft het recht om de accountant te selecteren, is eindverantwoordelijk voor de klokkenluidersregeling en stuurt de interne auditafdeling aan. Ik ben in verschillende bedrijven voorzitter van het audit committee en zorg altijd dat ik aparte gesprekken heb met de externe accountant en met het hoofd van de interne auditafdeling. Het kan soms een goed idee zijn om als hoofd interne audit een externe accountant te benoemen, uiteraard een andere dan degene die de cijfers controleert.”

Hoe werkt het dubbele audit systeem in Frankrijk?

“In Frankrijk ben je als onderneming verplicht twee accountantskantoren in te huren. De bedoeling is dat ze elkaar in evenwicht houden en de kwaliteit van de audit uiteindelijk hoger wordt. Dat kost uiteraard meer geld. Ik heb één commissariaat in een Frans bedrijf waar ik vind dat het goed werkt en één waar ik vind dat de twee elkaar in de weg lopen. Ik denk dat het heel veel afhangt van personen. Als de twee auditpartners goed met elkaar samen kunnen werken en een goede werkverdeling maken, dan kan het heel goed functioneren en zelfs toegevoegde waarde hebben.”

Het gaat er in die wet toch om dat de accountants meer onafhankelijk zijn ten opzichte van het management?

“Ja, maar in de praktijk delen de auditors de koek op, de ene doet het ene land, de andere auditor doet het andere land. En ook op het hoofdkantoor zal er een taakverdeling zijn. De facto heb je dus twee verschillende accountantskantoren rondlopen die ieder een deel doen. Het kan goed werken bij heel complexe audit issues, dan heb je twee kantoren die hun denkracht inzetten. Verder heeft het niet zoveel effect. En in de organisaties waar ik commissaris ben gaat het er zo professioneel toe dat er echt geen informele onderonsjes zijn tussen accountant en topmanagement.”

U zit ook in twee remuneratiecommissies, bij Bumi Armada en Vallourec.

“In de laatste ben ik gevraagd omdat men een meer internationale blik wilde. Er zaten alleen Fransen in. Ik merk dat er veel werk is aan het antwoorden op de behoefte aan transparantie door de aandeelhouders. Door die schijnwerper van de aandeelhouders heb je minder speelruimte om iets tijdelijk te veranderen, bijvoorbeeld om te kijken hoe iets werkt.

Zo praten we bij een bedrijf nu over dividend in constanten of een keuzedividend. Je kunt zo een beslissing nemen maar dan moet je er wel een aantal jaren aan vasthouden. In Maleisië is het werk van de remuneratiecommissie nog veel minder ontwikkeld. Say on pay speelt in de publieke discussie ook nog niet zo als in de VS en Europa. In Maleisië zijn nog veel grootaandeelhouders die nog niet gewend zijn aan de tucht van de markt. Maar als ze dan naar de beurs gaan moeten ze rekening gaan houden met belangen van alle aandeelhouders. Dat gaat soms nog stroef. De beurs van Kuala Lumpur, de Bursa Malaysia, maakt daar nu grote stappen in.”

**“VIND MAAR EENS EEN AMERIKAAN DIE BEREID IS
ACHT KEER PER JAAR NAAR PARIJS TE KOMEN
EN OOK NOG VLOEIEND FRANS SPREEKT”**

“HET ADVISEREN VIND IK ERG PLEZIERIG, WAT IK VROEGER VEEL DEED ALS BANKIER DOE IK NU WEER ALS COMMISSARIS”

★★

In Nederland bent u commissaris bij FMO en Holland Casino, beide fors gereuleerde vennootschappen. Wat is de invloed daarvan op uw werk als commissaris?

“Bij Holland Casino is de overheid 100 procent aandeelhouder en bij FMO voor 51 procent. Daar zit een groot verschil tussen want bij FMO zijn er diverse andere aandeelhouders die mee praten. Voor mijn eigen functioneren als commissaris, benoemd door de overheid, zie ik geen verschil met andere commissariaten. Zolang je de relatie goed, open en eerlijk houdt, werkt het prima. Je werkt wel binnen kaders. Besluiten worden niet altijd genomen omdat ze het beste zijn voor het bedrijf, maar of ze politiek haalbaar zijn. In de turnaround bij Holland Casino, van twintig miljoen verlies naar 12 miljoen winst, zijn er keuzes gemaakt tussen alternatieven en dan speelde de politieke haalbaarheid absoluut een rol. Dat ging bijvoorbeeld over kostenbesparingen waarbij de historisch rijke cao niet te veranderen was. Er zijn wel andere maatregelen genomen. Daarvan heeft de vernieuwing van het speelautomatenpark en dit vervolgens onderbrengen in een operationele lease, de meeste positieve invloed op het resultaat gehad. Nu zijn we bezig met het bedrijf klaar te maken voor privatisering. Ook dat is natuurlijk afhankelijk van politieke besluitvorming.”

Bij FMO heet het dat maatschappelijke prestatie minstens even belangrijk is als financieel rendement. Hoe werkt dat in de praktijk?

“Rendement is bij FMO criterium nummer één, maar we hebben de ambitie om in 2020 de impact te verdubbelen en de footprint te halveren. De impact definiëren we als het aantal banen dat gecreëerd wordt en de footprint als de CO₂-uitstoot van alle projecten waarin we investeren. Doordat FMO niet aan de beurs is genoteerd voelen we niet de volatiliteit van de aandelenmarkt. Een genoteerde onderneming heeft gewoon minder speelruimte met factoren die de koers onder druk kunnen

zetten. Maar Société Générale besteedt ook heel veel aandacht aan haar maatschappelijke rol. Dat uit zich onder meer in een heel strak investeringsbeleid, met een lijst van uitsluitingen.”

Over de auteur

Jan Schoenmakers (1954) is directeur van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie. Hij is tevens hoofdredacteur van Goed Bestuur.

