



Good
Governance.nu

De Stichting GoodGovernance.NU wil de positieve kracht van goed bestuur versterken. We brengen de denkkraft van professionals, opiniemakers, bestuurders en praktijkmensen bij elkaar door een platform voor elkaars verhalen en ervaringen: www.goodgovernance.nu

Dit interview is gehouden op initiatief van het bestuur van de Stichting GoodGovernance.NU.

Datum 2 juli 2015

Marcel van Oosten

Good Governance: Casper van den Wall Bake



De tekst is vrij te gebruiken onder de Creative Commons licentie: naamsvermelding en geen afgeleide werken 4.0. Deze licentie staat u toe het interview in zijn geheel te distribueren, zowel commercieel als niet commercieel, zolang het ongewijzigd is en de naamsvermelding regels worden toegepast. Zie ook: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>



Funest is het onuitroeibare gebruik de oud bestuurder op te nemen in de raad van commissarissen.

Marcel van Oosten was vicepresident van de Rechtbank Zutphen, daarna senior partner - Head of Legal bij PwC en tenslotte vicepresident van de Rechtbank Amsterdam, waar hij zware fraude zaken behandelde. Met name beursfraudes, voorkenniszaken, beleggingsfraudes (de tennismecenas, Palminvest), belastingfraudes, etc., vroegen zijn aandacht.



Wat is voor jou Good Governance?

"Dat is een veelomvattend begrip, maar de woorden zelf spreken voor zich. Als rechter kom je natuurlijk eerder "bad" dan "good" governance tegen. In het strafrecht zijn wetten maar minder de vage criteria van good governance bepalend. Toch moet de invloed van de code Tabaksblat niet worden onderschat. Zij geeft immers op moderne wijze weer wat in het bedrijfsleven als normerend wordt ervaren. Zo sijpelt de communis opinio over wat goed ondernemingsbestuur is toch in de rechtspraak door. De rechtspraak heeft als taak de wet toe te passen, maar kan niet voorbij gaan aan wat in de samenleving als (on)rechtvaardig wordt beschouwd."

Allereerst je geweten volgen.

"Bij twijfel moet men zich afvragen: kan ik mijn beslissing ethisch, naar mijn eigen geweten verantwoorden? Men voelt het meestal haarfijn aan als de grens van het toelaatbare wordt genaderd.

De wet en het toelaatbare

De wet is de neerslag van wat wij als samenleving normerend gedrag vinden. Het is daarom niet verwonderlijk dat ons geweten in het algemeen vrijwel één op één met de wet overeenkomt".

Fraude of slim ondernemen?

"Wanneer is iets fraude of innovatief gedrag? De grens is niet altijd scherp te trekken. Niet lang geleden was de effectenhandel op de beurs met voorkennis heel gebruikelijk. Handel



zonder voorkennis vond men gevaarlijk speculeren! Nu is handelen met voorkennis zonder meer strafbaar omdat het een eerlijke marktwerking verstoort. Hoe moeten wij het verkrijgen van een opdracht in een ver buitenland beoordelen als dat zonder steekpenningen niet kan? Ons geweten spreekt heldere taal: Fraude! Toch weet iedere zakenman dat in dat verre land je onderneming kansloos is als je niet in dat systeem meedraait. Wat een enorm dilemma voor de ethisch handelende ondernemer, die het voortbestaan van het bedrijf moet bevechten."

Moet het OM dit vervolgen?

"In dit verband stoort mij wel het schijnheilige gedrag van sommige C.E.O 's die hun handen in onschuld wassen terwijl het middenmanagement het vuile werk mag opknappen. Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat meestal aan de top van de onderneming tenminste het krachtig vermoeden bestaat van deze in het vuur van de concurrentie bestaande praktijk.

Als rechter verbaast het mij keer op keer dat verdachten klip en klare strafbare feiten blijven ontkennen in de hoop te worden vrijgesproken. Dat pakt vaak anders uit, namelijk strafverzwarend! Anders is het

merkwaardige fenomeen dat de verdachte, intellectuele, dader zelf echt begint te geloven in zijn onschuld. Dit is het mechanisme van de zelfrechtvaardiging waar wij allen aan onderhevig zijn. Een goede advocaat wijst zijn cliënt daar op."

Hoe ontwikkel je ethisch gedrag?

"Ik zou zeggen dat het effect van het strafrecht beperkt is. Het is goed om de norm door straf te bevestigen, maar het is veel effectiever om een gezonde bedrijfscultuur te bevorderen, waarbij het voorbeeld van de leiding onmisbaar is.

Graaiers zijn slechte managers

Zoals al gezegd zijn het eigen geweten en het ethisch besef de drijvende krachten voor good governance van iedere ondernemer. Ik zie over de lange termijn vooruitgang in het denken en handelen van ondernemers. De invloed van Descartes en Rousseau werkt nog steeds door. Hun gedachtegoed vormt het fundament van het Europees Verdrag van de rechten van de mens: vrijheid, gelijkheid en democratie. Het is niet steeds rozengeur en maneschijn. Wat te denken van excessieve beloningen? Als deze worden gereduceerd tot acceptabele niveaus, leidt dat dan tot een fatale exodus van



expertise? Mij lijkt dat dit nog niet is aangetoond. Het is gebleken dat geldwolven slechte managers zijn. Een graaier is blind voor het welzijn van zijn medemens. Het eigen belang staat haaks op de doelstellingen van good governance. Good governance vereist subtiel samenspel tussen leiding, commissarissen en adviseurs.

Zorg dat je niet alleen staat

Juist bij dilemma's moet de ondernemer zorgen er niet alleen voor te staan. Tegenspraak en dialoog

[Terug naar website GG.NU](#)

zijn noodzaak! Klokkenluiders zijn vervelend, maar kunnen nuttig zijn. Een goed geleide onderneming heeft hiervoor zelfs een manual in huis."

Beperkte houdbaarheid van bestuurders?

"Good governance vereist ook dat bestuurders niet te lang aanblijven. Macht en aanzien zingen de bestuurder los van de werkelijkheid. Funest is het onuitroeibare gebruik de oud bestuurder op te nemen in de raad van commissarissen."