



# CORPORATE GOVERNANCE

Een noodzaak en voorwaarde voor  
de ontwikkeling, ook in Suriname



Prof. Dr. Peter Diekman RA

**Oratie**

# CORPORATE GOVERNANCE

**Een noodzaak en voorwaarde voor  
de ontwikkeling, ook in Suriname**

**Prof. Dr. Peter Diekman RA**

## INLEIDING

Meneer de voorzitter van het universiteitsbestuur, excellenties, geacht bestuur, waarde collegae, waarde studenten, dames en heren.

Het is een eer om vandaag voor u staan en mijn ambt van hoogleraar Corporate Governance officieel te aanvaarden met het uitspreken van deze oratie. Voor diegenen die iets minder bekend zijn met de academische mores, u ziet mij hier staan in een toga van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In de academische wereld is het een traditie om bij officiële gelegenheden altijd de eerste toga aan te trekken. Dus heb ik vandaag mijn Rotterdamse toga aangetrokken, die overigens minder geschikt lijkt voor het tropische klimaat in Suriname, maar mij goed en warm beschermt tegen het koude klimaat in Nederland.

Vandaag mag ik mijn oratie uitspreken nadat ik vanaf 2005, onafgebroken en inmiddels 12 jaar, uw mooie land heb mogen bezoeken. Ik heb les gegeven aan professionals uit de wereld van de accountancy en de financiële sector, naast de mogelijkheid te hebben benut om veel van uw land te mogen zien. De 12 jaar in Suriname heeft mij ook een redelijk inzicht gegeven in de Surinaamse stand van zaken rond het thema van vanavond: Corporate Governance. De ontwikkeling van Corporate Governance staat in Suriname nog in de kinderschoenen vergeleken met landen in West Europa. Er is evenwel veel belangstelling voor dit vakgebied getuige het feit dat het vak is opgenomen in het curriculum aan de rechtenfaculteit van de AdeKUS. Ook de vraag, vooral uit de financiële sector, om directies, commissarissen en medewerkers te trainen op het terrein van Corporate Governance getuigt ervan dat het een levend thema is. Tenslotte wordt erop gewezen dat het Assuria NV heeft behaagd om de financiering van de nieuwe leerstoel Corporate Governance binnen het Institute of Graduate Studies & Research van de Anton de Kom Universiteit

van Suriname mogelijk te maken. De leerstoel is ingesteld als een geschenk aan de Surinaamse bevolking bij de gelegenheid van het 25-jarig bestaan van Assuria NV.

Onder Corporate Governance wordt in het algemeen verstaan het systeem waarbinnen een onderneming wordt bestuurd en beheerst. Het is het samenspel tussen mensen, middelen en procedures dat ertoe leidt dat de onderneming effectief en efficiënt werkt en de gestelde doelen zoveel mogelijk haalt.

Vandaag zal ik ingaan op het thema Corporate Governance en wel vanuit enkele perspectieven. Ik zal kort ingaan op de geschiedenis van dit thema in de afgelopen 20 jaar, waarin we getuigen zijn van de ontwikkeling van verschillende corporate governance codes. Ik zal vervolgens ingaan op de vraag in welke mate een Corporate Governance code afdwingbaar is. Veel codes beginnen met een uiteenzetting die gaat over 'Comply or Explain'. Wat betekent dit en hoe vrijblijvend zijn de codes eigenlijk? Tenslotte ga ik in op enkele verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap. Ik realiseer mij dat ik niet alle aspecten van de meest voorkomende Corporate Governance codes zal kunnen behandelen. Ik laat bijvoorbeeld de audit hier buiten beschouwing. Ik doe dat niet omdat ik het niet belangrijk vind, maar ik zal in de nabije toekomst in artikelen op dit thema terugkomen.

Ik wijd een kort woord aan het normenkader voor Corporate Governance. Op enkele plaatsen zal ik refereren aan het Ontwerp Nieuw Burgerlijk Wetboek van Suriname (ontwerp nieuw BW), mij realiserend dat dit ontwerp nog niet officieel met een wet door uw parlement en president is bekrachtigd. De memorie van toelichting bij Boek 2 van het ontwerp nieuw BW begint met de constatering dat er in Suriname geen sprake is van een samenhangende regeling van rechtspersonenrecht. Voor de wettelijke bepalingen ter zake van de naamloze vennootschap wordt verwezen naar het Wetboek van Koophandel (WvK). Bij de wetwijziging WvK van 29 juli 2016 is met name de aansprakelijkheid van aandeelhouders en bestuurders nader geregeld en uitgebreid. Ook de positie en verantwoordelijkhe-

den van aandeelhouders en bestuurders is bij de genoemde wetswijziging nader gedefinieerd. Het ontwerp nieuw BW zal, nadat het tot wet is verheven, nog meer moderne regelgeving ten aanzien van Corporate Governance met zich meebrengen, maar de laatste wijzigingen in het WvK laten zien dat het thema reeds nu een weg vindt in de Surinaamse wetgeving.

## GESCHIEDENIS VAN DE CORPORATE GOVERNANCE

Internationaal gezien kan het jaar 1992 als de bakermat van Corporate Governance worden gezien. In dat jaar verscheen in Engeland “The Financial Aspects of Corporate Governance”, de eerste Corporate Governance code geschreven onder voorzitterschap van Sir Adrian Cadbury<sup>1</sup>. Om die reden wordt dit rapport, ook wel het Cadbury Report, genoemd.

Engeland had net de neergang meegemaakt van Polly Peck en de BCCI Bank wegens fraude en witwassen op grote schaal. Ook de déconfiture van het Maxwell concern zat nog vooraan in het geheugen. Engeland was natuurlijk niet het enige land dat grote problemen met ondernemingen kende. Enkele gebeurtenissen in de Nederlandse economie zijn het ontslag van 9300 mensen bij Fokker in 1983, het faillissement van Rijn Schelde Verolme concern en daarmee de Rotterdamse Droogdokmaatschappij in 1983 en de Amsterdamse Droogdokmaatschappij in 1985. De oud-vakbondsman en KVP politicus Jan Mertens (1916 – 2000) kwam niet voor niets in het nieuws met zijn “200 van Mertens”. Deze 200 personen vormen de kleine groep die de feitelijke leiding van het grootste deel van de economie in handen heeft. Mertens sprak over het “old boys network” en hij hekkelde de ondoorzichtigheid van het bestuur alsmede de wederzijdse verwevenheid van bestuurders bij verschillende organisaties zoals ondernemingen, universiteiten en belangenorganisaties. De opeenstapeling van functies van personen die door de Kroon waren benoemd, het gebrek aan verantwoordingsplicht en transparantie waren hem

---

<sup>1</sup> Cadbury Report – *The financial aspects of Corporate Governance* – Sir Adrian Cadbury, chairman – London, December 1992

een doorn in het oog. De bedrijfsvoering in de Nederlandse economie was onder de maat, zo werd in 1981 ook geconstateerd door de commissie onder leiding van de oud-Shell president Mr. Gerrit Wagner in het rapport “Naar een nieuw industrieel elan”. Bestuurders van ondernemingen waren naar binnen gekeerd. De raden van commissarissen hielden zichzelf in stand door het zogenaamde coöptatiesysteem, waarbij de zittende commissarissen de nieuw te benoemen leden zelf benoemden. Het “old boys network” werd hierdoor nadrukkelijk in stand gehouden. De raad van commissarissen was een besloten club, onbereikbaar voor buitenstaanders, had alleen contact met bestuurders van de vennootschap en zeker niet met het senior management van de onderneming. De raad van commissarissen opereerde in een sfeer van mystiek en op grote afstand van de werkvloer.

De kritiek die Mertens in de jaren ‘60 van de vorige eeuw al uitte<sup>2</sup> lijkt in 2017 in zekere mate nog steeds van toepassing. Bij verschillende oud-politici in Nederland is een grote opeenstapeling van functies zichtbaar in raden van toezicht, raden van commissarissen of in bestuursfuncties in ondernemingen en allerlei andere gremia van het maatschappelijk leven. De politieke associatie lijkt in Nederland en misschien ook elders een belangrijker selectie criterium dan specifieke kennis en ervaring, hoewel dat in de openbaarheid natuurlijk wordt ontkend.

Het openingsstatement van het Cadbury Report is veelzeggend: *“The country’s economy depends on the drive and efficiency of its companies. Thus the effectiveness with which their Boards discharge their responsibilities determines Britain’s competitive position. They must be free to drive their companies forward, but exercise that freedom within a framework of effective accountability. This is the essence of any system of good Corporate Governance”*.

Het gaat in de economie om de effectiviteit en de efficiency van ondernemingen. Het ondernemen stuwt de economie vooruit. Voor het ondernemen moet aldus ruimte worden geboden, want dat leidt tot werkgelegenheid en toegevoegde waarde. Het bestuur moet de

---

<sup>2</sup>Tijdens een speech in Sneek op 18 oktober 1968

vrijheid hebben om te ondernemen en moet die vrijheid benutten binnen een raamwerk van effectieve verantwoording. Het in vrijheid ondernemen gaat hand in hand met het afleggen van verantwoording daarover en een onafhankelijke controle daarop.

Na het verschijnen van het Cadbury Report zijn ook elders inspanningen verricht. Zo verscheen in 1997 in Nederland het rapport van de commissie Peters met daarin 40 aanbevelingen voor de verbetering van de Corporate Governance. Met enige regelmaat werd in Nederland over Corporate Governance nagedacht en zagen nieuwe codes het licht. Zo werden de 40 aanbevelingen van Peters in 2003 opgevolgd door de code Tabaksblat, welke in 2008 werd opgevolgd door de Nederlandse Corporate Governance Code. Tenslotte is de nieuwste code, de Code 2016, met ingang van december 2016 van kracht. Een belangrijk aspect van de Nederlandse situatie is dat de Corporate Governance wordt genoemd in het BW, zonder dat de wet de code zelf opneemt<sup>3</sup>. Dit betekent dat de Nederlandse Corporate Governance code een wettelijke verankering heeft, hetgeen in belangrijke mate enige vrijblijvendheid, zo die er al zou zijn, wegneemt.

Ook in Suriname is een ontwikkeling ter zake van Corporate Governance zichtbaar. Enkele jaren geleden heeft de Centrale Bank van Suriname een Corporate Governance Code<sup>4</sup> voor banken uitgevaardigd. De Centrale Bank geeft in deze code zijn principes voor deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen weer. Daarnaast hebben enkele ondernemingen, waaronder banken, hun eigen Corporate Governance code ontwikkeld en op hun website gepubliceerd. Corporate Governance is daarmee een thema in Suriname. Corporate Governance is ook relevant vanuit een ander oogpunt, namelijk vanuit het thema '*ease of doing business*', waarbij onder auspiciën van de Wereldbank het gemak van het zakendoen in een land wordt gemeten langs tien categorieën. In de meting van 2017 is Suriname 3 plaatsen gezakt van 155 naar 158.<sup>5</sup> Maar toch worden betere scores

---

<sup>3</sup>Artikel 2:391, lid 5 BW

<sup>4</sup>Zie: <https://www.cbvs.sr/wetten/richtlijnen/directoraat-toezicht-kredietwezen-dtk/banken/corporate-governance-code>

<sup>5</sup><http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/suriname>

behaald op de facetten:

- Elektriciteitsvoorziening
- Registratie van eigendommen
- Bescherming van minderheidsaandeelhouders

Helaas scoort het land op vrijwel alle andere facetten in 2017 iets lager dan in 2016. Er is aldus nog veel werk te verzetten. Bij het nemen van een belangrijke investeringsbeslissing zijn de kwaliteit van de wet- en regelgeving op het terrein van ondernemingsrecht en het daarmee samenhangende rechtsbedrijf belangrijke criteria waarnaar wordt gekeken. Het is een basis voor vertrouwen in de zakelijke infrastructuur. Daarnaast is het belangrijk dat Corporate Governance, wanneer daarover afspraken zijn gemaakt, de weg heeft gevonden naar het systeem van interne beheersing binnen de ondernemingen. Met andere woorden: regels alleen zijn niet genoeg. Deze moeten ook tot uitdrukking komen in de feitelijke ordening van de organisatiestructuur en –cultuur binnen ondernemingen.

De Corporate Governance codes in Suriname en Nederland hebben veel met elkaar gemeen. Dat blijkt uit een vergelijking tussen de verschillende codes en met name wanneer wordt gekeken naar de onderwerpen die in de codes naar voren komen. In vrijwel alle gevallen worden in de codes de volgende onderwerpen behandeld:

- Naleving en handhaving
- Het bestuur (in Suriname: de directie)
- De raad van commissarissen
- De algemene vergadering van aandeelhouders
- De audit

In min of meer dezelfde bewoordingen kunnen de genoemde onderwerpen in de Surinaamse Corporate Governance codes worden teruggevonden. Hiermee is de reikwijdte van de Corporate Governance binnen ondernemingen, zowel in Nederland als in Suriname, vrij duidelijk bepaald: het gaat om de taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap en de controle daarop door middel van audit.



## LEIDT EEN CORPORATE GOVERNANCE CODE TOT DE VERPLICHTING DEZE NA TE LEVEN?

Een interessante vraag is of het hebben van een Corporate Governance code ook leidt tot een verplichting om deze in alle opzichten en te allen tijde toe te passen. Interessant is in deze dat de code in Suriname niet in de wet is opgenomen. De Corporate Governance code voor banken, kortweg: de bankencode, heeft een wettelijke verankering in art. 18, lid 4 Wet Toezicht Kredietwezen 2011<sup>6</sup>. Hier wordt gesteld dat de Centrale Bank bevoegd is richtlijnen te geven die nadere regels stellen waaraan bestuurders en commissarissen zich dienen te houden. Blijkens de memorie van toelichting houdt dit tevens in dat de Centrale Bank regels kan stellen die betrekking hebben op een Corporate Governance code inzake goed bestuur.

In de preambule van de Surinaamse bankencode staat dat het beginsel van “comply or explain” van toepassing is.<sup>7</sup> De vraag is wat “comply or explain” inhoudt.

De wetgever biedt over het algemeen veel ruimte om in het private verkeer zaken te regelen zoals men goed dunkt. Grondregel in het civiele recht is dat al hetgeen men in het private verkeer doet moet gebeuren op basis van de beginselen van redelijkheid en billijkheid. Ondernemingen kunnen veel zaken zelf regelen en in statuten opnemen, zolang datgene wat er wordt geregeld maar niet tegen de wet ingaat, dan wel indruist tegen het grondbeginsel van redelijkheid en billijkheid. De wetgever definieert ook wat onder redelijkheid en billijkheid moet worden verstaan. Deze definitie is te vinden in art. 3:12 Ontwerp Nieuw BW, die als volgt luidt:

*“Bij de vaststelling van wat redelijkheid en billijkheid eisen, moet rekening worden gehouden met algemeen erkende rechtsbeginselen, met de hier te lande levende rechtsovertuigingen en met de maatschappelijke en persoonlijke belangen die bij het gegeven geval zijn betrokken”.*

<sup>6</sup> Art. 18, lid 4, Wet toezicht kredietwezen luidt: “De Bank is bevoegd richtlijnen te geven die nadere regels stellen waaraan bestuurders en commissarissen van kredietinstellingen dienen te voldoen.”

<sup>7</sup> De letterlijke tekst in de preambule is: “In beginsel dient de code in zijn geheel te worden nageleefd en niet-naleving zou moeten worden gezien als een verdedigbare tijdelijke afwijking. Banken worden geacht de tijdelijke afwijkingen in hoofdlijnen in het jaarverslag aan te geven.”

De nadruk ligt dus op algemeen erkende rechtsbeginselen en de in een land levende rechtsovertuigingen. Gesteld kan worden dat Corporate Governance gaat over wat hier te lande, in Suriname, wordt verstaan onder goed ondernemingsbestuur. In de preambule van de Surinaamse bankencode wordt gesteld dat... *“De principes kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede Corporate Governance.”* Hiermee geeft de Centrale Bank een invulling aan het bestaansrecht van de Code die in lijn is met de tekst van art. 3:12 ontwerp nieuw BW. Blijkens de memorie van toelichting bij art. 3:12 ontwerp nieuw BW kan *“...bij hier te lande levende rechtsovertuigingen...”* worden gedacht aan overtuigingen die in het algemeen worden gehuldigd, als aan overtuigingen die in een bepaalde kring heersen.

Om die reden kan worden gesteld dat een niet-verdedigbare en niet-tijdelijke niet-naleving van de code in strijd is met de beginselen van redelijkheid en billijkheid. Dit betekent dat in redelijkheid en billijkheid van banken kan worden gevraagd om de organisatie zodanig in te richten dat aan de principes en best practice bepalingen van de code wordt voldaan. Een kernpunt is echter of dit ook zou moeten gelden voor andere ondernemingen. Er zijn niet veel argumenten te bedenken waarom een algemene Corporate Governance code ofwel een algemene gedragscode ten aanzien van wat in Suriname wordt verstaan onder “goed ondernemingsbestuur” niet zou moeten worden opgesteld en gelding zou moeten hebben in een brede laag van het bedrijfsleven. De bestaande bankencode is een goed startpunt daarvoor. Een code zou aan status winnen wanneer het bestaan daarvan in de wet wordt opgenomen zonder dat de wet uitputtend op de details van de code ingaat. Dat laatste is een zaak van het private domein. Centrale Bank, werkgevers, werknemers, en andere vooraanstaande participanten in het private verkeer kunnen in goed overleg met elkaar tot een code komen, die dan, anders dan de huidige bankencode, een algemene en brede werking heeft.

Enkele ondernemingen, niet-banken, hebben in absentie van een algemene Corporate Governance code een eigen code opgesteld en op hun website gepubliceerd. Deze ondernemingen geven daarmee blijk van het feit dat zij van oordeel zijn dat goed ondernemingsbestuur

moet voldoen aan bepaalde basiseisen.

De ontwikkeling van codes door verschillende ondernemingen of groepen van ondernemingen moet kritisch tegen het licht worden gehouden. In Nederland is langzamerhand sprake van enige “wild-groei” van Corporate Governance codes. Iedere zichzelf respecterende groep van ondernemingen, bedrijfstak of zelfs individuele onderneming concipieert een eigen code. De juridische vraag die dan opkomt is of al deze codes nog in de basis voldoen aan wat is gesteld in art. 3:12 BW (ontwerp nieuw Surinaams BW, maar ook het Nederlandse BW). Het moet gaan om ‘...algemeen erkende rechtsbeginselen en hier te lande levende rechtsovertuigingen...’. Wanneer sprake is van een keur aan verschillende codes is de vraag opportuun of wordt voldaan aan de hiervoor genoemde basiseis van art. 3.12 BW. Het antwoord is kennelijk ‘ja’, want er lijkt een algemeen rechtsgevoel te bestaan dat uiting krijgt in deze bedrijfscodes. Maar, wat is dan de juridische betekenis van deze codes? De ondernemingen in Suriname concipiëren hun codes vrijwillig en publiceren die op hun website. De vraag is of de onderneming aan die vrijwillige code kan worden gehouden, in of buiten rechte. Kunnen de individuele Corporate Governance codes worden gezien als gedragscodes die in redelijkheid en billijkheid rechtens afdwingbaar zijn?

Buiten rechte wekt het publiceren van een Corporate Governance code op de website van de onderneming verwachtingen op binnen het brede maatschappelijke verkeer. Nakoming van die opgewekte verwachtingen is alleszins redelijk, maar is het in rechte afdwingbaar? De vrijwillig gepubliceerde code is geen contract met derden. Het zijn uitgangspunten ten aanzien van gedrag, maar het zijn geen specifieke afspraken die met derden zijn gemaakt of in contracten zijn overeengekomen. Nu er geen contractuele verhouding tussen de onderneming en derden aan de code ten grondslag ligt lijkt het dat derden geen vordering kunnen instellen wegens wanprestatie wanneer de onderneming in specifieke gevallen van de code afwijkt. Dan resteert de vraag of schending van de code voldoende grond biedt voor een vordering uit hoofde van onrechtmatige daad. Uit de juridische literatuur<sup>8</sup> kan worden afgeleid dat de grondregel van redelijk-

<sup>8</sup> Zie: Prof. Mr. B.F. Assink en Mr. D.A.M.H.W. Strik – *Ondernemingsbestuur en risicobeheersing op de drempel van een nieuw decennium*: Een ondernemingsrechtelijke analyse. Preadvies van de Vereniging ‘Handelsrecht’ 2009. Kluwer, Deventer, 2009

heid en billijkheid ex art. 2:8, lid 1 BW (Nederlands BW) mogelijk doorwerkt ten aanzien van regels waartoe de onderneming zich eigener beweging verbindt en dat daarmee de door de onderneming zelf opgestelde Corporate Governance code rechtens relevant is.<sup>9</sup> Omdat in het ontwerp nieuw BW dezelfde tekst als in Nederland is opgenomen in art. 2.7, lid 1 BW ligt het in de rede om eenzelfde juridische redenering in Suriname te volgen. Bovendien begint de memorie van toelichting bij art. 2.7 ontwerp nieuw BW met de opmerking dat het Surinaamse artikel is afgeleid van art. 2.8 BW in Nederland. De formele afkondiging van gedrag door een onderneming kan niet zonder gevolg blijven en is daarmee in zekere zin afdwingbaar omdat redelijke verwachtingen zijn gewekt. Toch moet de vraag of de door de onderneming zelf ontwikkelde Corporate Governance code in alle gevallen rechtens afdwingbaar is met voorzichtigheid worden beantwoord. Er is een verschil tussen de fiduciaire verplichtingen waar een onderneming en haar bestuur toe is gehouden ten opzichte van aspiraties of idealen ten aanzien van goed ondernemingsbestuur. De verplichtingen die uit de wet voortvloeien zijn eerder rechtens afdwingbaar dan goede bedoelingen en aspiraties, die veelal zijn vervat in wat *'maatschappelijk verantwoord ondernemen'* wordt genoemd. Nochtans kunnen aandeelhouders en andere stakeholders druk op de onderneming uitoefenen, maar dat is niet gelijk aan een civielrechtelijke procedure met als doel de aspiraties op grond van het civiele recht af te dwingen.

## ORGANEN VAN DE VENNOOTSCHAP

Onder de organen van de vennootschap wordt verstaan de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van commissarissen en de directie. De vraag is welke verantwoordelijkheid deze organen van de vennootschap hebben in het kader van Corporate Governance. Asser en Strik stellen daarover het volgende.<sup>10</sup> In de eerste plaats staan zij stil bij de directie en commissarissen van de vennootschap. Van

<sup>9</sup> Mr. A.J.J.P.B.M. Kersten en Prof. Dr. P.A.M. Diekman RA – *Civielrechtelijke aansprakelijkheid voor schending van een compliance reglement – Jaarboek Compliance 2014*, pp. 253 - 266

<sup>10</sup> Asser en Strik - *Ibid*, pag. 74 e.v.

hen mag worden verwacht dat zij zich in hun taakuitoefening richten op de belangen van de vennootschap en de daarin verbonden onderneming. Dit betekent concreet dat de directie en commissarissen hun taak in de eerste plaats moeten *vervullen*. Er moet dus sprake zijn van een actieve taakvervulling door de beide organen. Daarnaast mag worden verwacht dat de directie en commissarissen hun bevoegdheid aanwenden binnen de daartoe aangegeven grenzen. De taakvervulling van de directie en commissarissen dient in algemene termen te voldoen aan twee eisen, te weten de eis van loyaliteit en de eis van zorgvuldigheid. Onder loyaliteit wordt in dit geval verstaan dat directie en commissarissen in subjectieve zin een *bona fide* taakvervulling aan de dag leggen, terwijl onder zorgvuldigheid wordt verstaan dat sprake moet zijn van een objectieve nauwgezette vervulling van de taak.

Vanuit de optiek van het ondernemingsrecht wordt de onderneming bestuurd door de directie, die onder toezicht staat van de raad van commissarissen. De aandeelhouders hebben geen wettelijke taak in het kader van het besturen van een onderneming. Zeker wanneer sprake is van een heterogene groep van aandeelhouders bevordert dit de efficiëntie en effectiviteit van het besturen. Immers, zeker bij een heterogene en vaak ook op afstand staande groep aandeelhouders zou betrokkenheid van de aandeelhouder bij het besturen makkelijk kunnen leiden tot onoverbrugbare verschillen van inzicht en tot veel tijdverlies. Dit wil niet zeggen dat aandeelhouders geen enkele zeggenschap hebben. In de eerste plaats zijn het de aandeelhouders die de commissarissen benoemen en daarmee indirect grip hebben op de toezichtfunctie binnen de onderneming. Daarnaast komen aan aandeelhouders enkele dwingendrechtelijke bevoegdheden toe, met name uit hoofde van het Surinaamse WvK.

De kernboodschap ten aanzien van het besturen van een vennootschap vanuit ondernemingsrechtelijk perspectief is dat de directie en commissarissen zich richten op de belangen van de vennootschap en de daarin verbonden onderneming. Ondanks de dwingendrechtelijke bevoegdheden van aandeelhouders hebben deze geen taak in het

besturen van de vennootschap. Met de wijziging van het WvK van 2016 wordt daaraan in art. 127 WvK toegevoegd dat de commissaris, met inachtneming van het feit dat hij zich richt op de belangen van de vennootschap en de daarin verbonden onderneming, in het bijzonder opkomt voor de belangen van degene die hem heeft benoemd of voorgedragen en deze belangen relatief zwaar laat wegen. Het kan bijna niet anders dan dat de commissaris hier in een moeilijke dubbelrol komt. De commissaris moet enerzijds een focus hebben op de vennootschap en de daarin verbonden onderneming, terwijl hij anderzijds de belangen moet behartigen van de aandeelhouders door wie hij is voorgedragen en benoemd. Het leidt ertoe dat aandeelhouders indirect een belangrijke rol vervullen in het besturen van de onderneming, terwijl het besturen een taak is van het bestuur. Dat aandeelhouders niet of nauwelijks een rol zouden moeten spelen in het besturen van vennootschappen, is ook om andere redenen goed te verklaren.

Aandeelhouders hebben doorgaans een lange termijn doelstelling ten aanzien van hun aandelenbezit. Het gaat in de meeste gevallen primair om de continuïteit van de ondernemingen en om het creëren van aandeelhouderswaarde, door capital gains (verhoging van de waarde van het aandeel) of door dividenduitkeringen. Boot<sup>11</sup> wijst er echter op dat aandeelhoudersbetrokkenheid bij het besturen van de vennootschap gemakkelijk kan leiden tot korte termijnimpulsen, ofwel een stimulans om de lange termijn doelen uit het oog te verliezen. Financiële markten, en daarmee aandeelhouders, zijn wispelturig en het blijkt dikwijls dat de aandelenkoersen heftig reageren op grond van emotionele overwegingen in plaats van rationele en economische informatie. Ondernemingen moeten niet worden bestuurd op grond van emoties en korte termijn visies, maar op basis van rationele en economische besluitvorming. Daarnaast is sprake van informatie-asymmetrie tussen de aandeelhouder en de onderneming. De onderneming weet meer en weet eerder. De onderneming geeft signalen

---

<sup>11</sup> Prof. Dr. Arnoud W.A. Boot – Onderneming en governance – Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, mei/juni 2017, pp 154-162

af, waarmee de financiële markt wordt beïnvloed. Op die manier probeert het bestuur van de vennootschap de verwachtingen van de aandeelhouders en de financiële markt te beïnvloeden en haar eigen kwaliteiten te bewijzen.

Kortom: het besturen van een onderneming is een taak van het bestuur, onder toezicht van de commissarissen. Daarin zouden aandeelhouders geen actieve rol moeten vervullen.

Daarnaast is het van belang om te wijzen op het feit dat het profiel van aandeelhouders niet homogeen is. In veel gevallen staan aandeelhouders op relatief grote afstand van de onderneming, zijn ze anoniem en hebben ze in sommige gevallen niet of nauwelijks een band met de onderneming. Het komt voor dat aandeelhouders slechts korte tijd, soms zelfs enkele minuten of uren, aan de onderneming zijn verbonden. Daar staan aandeelhouders tegenover die loyaal zijn, zich nauw met de onderneming verbonden weten en deze tot het uiterste blijven steunen.

De eerste groep aandeelhouders heeft in enkele gevallen een korte termijndoel of zelfs een ultra korte termijndoel. Hedgefondsen, die met een zeer grote leverage een positie innemen in een onderneming met als oogmerk om na het opdrijven van de aandelenkoers de aandelen met grote winst te verkopen, zijn niet bepaald het type aandeelhouder waarop de onderneming in tijden van turbulentie kan steunen. Deze aandeelhouders streven een egoïstisch doel na: aandeelhouderswaarde en eigen winst. Het belang van de onderneming en andere stakeholders is daaraan ondergeschikt.

Daar staat de loyale aandeelhouder tegenover. Deze aandeelhouder is vaak een blijvende steun voor de onderneming. Deze, meer altruïstisch ingestelde aandeelhouders komen veel voor in familiebedrijven. Het egoïstische aandeelhoudersmodel staat hier in schril contrast tegenover het altruïstische aandeelhoudersmodel. Dit verschil moet in beschouwing worden genomen wanneer de vraag aan de orde is in welke mate aandeelhouders een zekere mate van invloed zouden moeten of mogen uitoefenen in een onderneming.

## AFSLUITENDE OPMERKINGEN

Goed ondernemingsbestuur moet toch uiteindelijk in de eerste plaats gestalte krijgen door de houding van het bestuur van de onderneming. In de Surinaamse context is dat de directie. Wat mag in concrete zin van de directie worden verwacht en zelfs geëist?

Van de huidige leiders wordt in algemene zin verwacht dat zij op een ethisch verantwoorde wijze leiding geven aan een organisatie. Ethisch leiderschap kan volgens Kaptein<sup>12</sup> worden gedefinieerd als: *“The demonstration of normatively appropriate and new conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making”*. Het gaat er dus om een gedrag aan de dag te leggen dat voldoet aan algemeen geschikte normen. Essentieel in de door Kaptein gegeven definitie is dat een ethische leider ook ethische normen toevoegt aan het normenpallet. De leider moet beschikken over bepaalde persoonlijkheidskenmerken om het gewenste leiderschap aan de dag te kunnen leggen. Belangrijk is in dit geval dat hij de mensen met wie hij werkt moet kunnen overtuigen; zij moeten hem willen volgen en willen geloven in de ethische uitgangspunten. Kortom: de leider moet worden gevolgd door volgers.

Ethische normen moeten worden bepaald rekening houdend met het normen- en waardenpatroon en de cultuur binnen een samenleving. Het is om die reden mogelijk dat ethische normen die in een Westerse cultuur toepasbaar zijn minder geschikt blijken in een niet-Westse cultuur. Het opleggen van normen uit andere culturen zal niet altijd werken. Van goede leiders mag worden verwacht dat zij eigen ethische normen formuleren die aansluiten bij en voortvloeien uit de cultuur en rechtsbeleving en deze met hun medewerkers bespreken. Wat in ieder geval van de huidige leiders van Surinaamse ondernemingen mag worden gevraagd is een toekomstgerichte visie; een visie op lange termijn. Ik zeg dit met enige nadruk omdat het *niet* de

---

<sup>12</sup> Prof. Dr. Muel Kaptein – *The Moral Entrepreneur: A new component of ethical leadership* – *Journal of Business Ethics*, Springer - July 2017



leiders van vandaag zijn die deze lange termijn visie gaan realiseren maar de jonge generatie, vaak hoog opgeleide Surinamers. Deze jonge generatie die is opgeleid aan de universiteiten hier in Suriname, in Nederland of elders in de wereld moet de ruimte krijgen zich te ontplooiën, waarbij van de leiders mag worden verwacht dat zij een visionaire en coachende houding aannemen. De huidige jonge generatie hoog opgeleide Surinamers is in veel gevallen veel beter opgeleid, meer op de hoogte van moderne technieken en wetenschappelijke ontwikkelingen en heeft een eigen visie op ethiek en goed ondernemerschap. Zij moet worden gecoacht en de ruimte krijgen zich op een eigen wijze te ontwikkelen ten dienste van het goed ondernemerschap in Suriname. De beste leiders van vandaag realiseren zich dat de vooruitgang alleen door de jonge generatie kan worden gerealiseerd.

## LAUDATIO

Meneer de voorzitter, het is een eer vandaag hier mijn ambt als bijzonder hoogleraar van de Anton de Kom Universiteit van Suriname te mogen aanvaarden. Ik zie het als een uitdaging om door middel van colleges en begeleiding van studenten een bijdrage te mogen leveren aan de verdere ontwikkeling van de Corporate Governance binnen Surinaamse ondernemingen en ik zal mij inzetten een goede invulling te geven aan de mij aangeboden leerstoel.

Ik ben het bestuur van de Anton de Kom Universiteit van Suriname en het bestuur van Assuria NV dank verschuldigd voor het instellen van de leerstoel Corporate Governance, als een geschenk aan de Surinaamse bevolking bij het 25 jarig bestaan van Assuria NV. Assuria NV geeft hiermee een goed voorbeeld van wat een onderneming kan doen in de ondersteuning van wetenschappelijk onderwijs. Private financiering van wetenschap is niet ontbloot van kritiek, maar zo lang de wetenschappelijke integriteit is gegarandeerd biedt deze financiering wel de basis voor de verdere ontwikkeling van de wetenschap. Ik hoop dat het voorbeeld van Assuria NV opvolging zal krijgen door

andere Surinaamse ondernemingen, want wetenschap ligt aan de basis van economische vooruitgang.

Ik dank mevrouw Mr. Anneke Chin A Lin voor het kritisch lezen van het concept van deze oratie. Haar opmerkingen en verwijzingen naar het Surinaamse recht hebben tot een betere balans van het betoog geleid.

De Republiek Suriname ben ik dank verschuldigd omdat ik reeds 12 jaar met grote regelmaat gast in uw land heb mogen zijn, hetgeen nu is bekroond met een leerstoel aan uw universiteit. Ik zeg tegen velen in Nederland: *'Een bezoek aan Suriname is net zo verslavend als het gebruik van hard drugs'*. Wanneer je eenmaal in Suriname bent geweest blijf je ernaar terugkomen. U heeft een mooi land met enorme economische potentie. Uw uitdaging is om die potentie om te zetten in economische toegevoegde waarde. Het is het waard om daaraan te werken.

Tenslotte dank ik mijn gezin dat het mij mogelijk maakt om met regelmatig naar het Caribische gebied te reizen in verband met mijn betrokkenheid aan de universiteiten van Suriname en Curaçao. Zonder hun steun zou ik hier vandaag niet hebben gestaan.

Ik heb gezegd.





Deze leerstoel is een geschenk aan de  
Surinaamse Gemeenschap van Assuria NV.