

P.32

Les in ethiek

De schade van 'professioneel' management moet worden hersteld

P.35

Rode vlaggen

Voortekenen van de ontsporende topman: te vaak in de glamourrubriek

Boardroom dynamics

Van Ahold tot Roermond, van Vestia tot Laurentius - de bestuurscrisis trekt al tien jaar als een reizend circus door de samenleving. Meer regels helpen niet.

Dit dossier gaat over factoren die sterker bepalen of een bestuur functioneert: gedrag, karakter, beïnvloeding. In jargon: 'boardroom dynamics'.

P.40

Fout motief

Een commissaris die als stemvee wordt gebruikt moet opstappen

P.42

Mindset

Zorg dat 'group think' niet de besluitvorming domineert

P.45

Toezichtschool

Blik op 2020: de rvc verdwijnt en de commissaris wordt opgeleid



Leiders met karakter

STEVEN DE WAAL

Als er één les te trekken is uit de reeks bestuursschandalen van de laatste jaren, dan is het: regels helpen niet. We moeten terug naar af. Zet ethiek en karaktervorming weer hoog op het programma van de managementopleidingen.

Ik herinner me het schandaal Enron, ruim tien jaar geleden. Bij het faillissement stonden 21.000 medewerkers op straat, de meesten verloren hun pensioen. Accountant Arthur Andersen verdween van de markt. Zelfs de rechtse president Bush jr. sprak van een 'culture of greed'.

Enron bleek de start van een reeks schandalen die is terug te voeren op falend of misdragend management. Ook in Nederland hebben we ons portie gehad met de fraude van Ahold (2002), de opdeling en redding van ABN Amro (2005-2008), de fouten bij SNS (2013) en de fiasco's bij maatschappelijke ondernemingen als Philadelphia, Meavita, In-Holland, Vestia en Amaranis (2010-2012).

Na dertig jaar professionalisering van management en de uitbouw van een hele managementindustrie van trainers, businessschools, consultants en executive searchers, slaan



maatschappelijke verontwaardiging en twijfel toe. Er wordt opgeroepen tot een ander bestuur, meer gedreven door normen en waarden, meer inspirerend en dienend. *Governance codes* lijken een padvinderseed in de wereld van macht en hebzucht in de boardroom. De acute politieke woede, gevoed door enig populisme, richt zich allereerst op de bezoldiging van bestuurders en de stapeling van functies van toezichthouders. We moeten echter onze analyse dieper inzetten.

Achteraf valt een fundamentele beweging op: professionalisering van management en bijbehorende mythes. Het 'vak' van manager kon worden geleerd in de schoolbanken, de diploma's leidden tot een managementcarrière. De managementindustrie richtte de bestuurlijke organisatie in en

“Codes voor goed bestuur lijken een padvinderseed in de wereld van macht en hebzucht in de boardroom”

Mores in de chefsopleiding

De meeste businessopleidingen geven ook les in ethiek. Wie zo'n cursus heeft gevolgd aan de Rijksuniversiteit Groningen, is volgens het programma in staat om:
→ morele aspecten van beslissingen te herkennen, en de eigen verantwoordelijkheid hierin te zien
→ morele dilemma's te hanteren in accounting, management en internationaal zakendoen
→ de morele rol van het individu binnen de organisatie te waarderen

De auteur

Steven de Waal is voorzitter van denktank Public Space Foundation en oud-voorzitter van adviesbureau Boer & Croon.



creëerde managementposities. Ik kan het weten, want ik heb daar vanuit mijn bestuurspositie bij Boer & Croon fors aan meegedaan met de introductie van leergangen, nieuwe technieken, interim-management, reorganisaties et cetera. 'Management' werd gezien als een techniek en was 'waardeneutraal'. Het ging vooral niet over: ondernemerschap, vakmanschap en leiderschap. Pas nu voegen businessschools karaktervorming en business ethics toe aan hun curriculum.

Een van de mythes, die goed paste bij de behoefte aan een managementcarrière, was ook dat het los kan staan van kennis van het primaire proces – zoals Johan Cruyff in zijn strijd met de board van Ajax al betwijfelde.

Let op de stoel

Engeland kent al jaren een verplichte evaluatie van de boardroom. Belangrijke conclusie: de tafelschikking telt.

Britse leden van de board hebben liever wat meer discussie en wat minder presentatie. In het bijzonder als het over de strategie gaat. En risicobeheersing bespreken ze het liefst in de hele raad, in plaats van alleen audit of risicocommissie. Praktisch probleem: vergaderingen zitten vol en de tijd van non-executives is niet onbeperkt. Een verrassend eenvoudig maar vaak genoemd verbeterpunt: de tafelschikking bij vergaderingen van de volledige board. Vaak zitten executives en non-executives tegenover elkaar, met in hun midden de beide voorzitters (chairman en ceo). Maar de vergadering is effectiever als ze niet recht tegenover elkaar zitten – zeggen non-executives.

Met dank aan Oliver Ziehn, partner Lintstock, en Camiel Selker, partner Focus Orange.



Met deze mythe van 'technisch, professioneel management' veroverden de managers maatschappelijke machtsposities. Hun invloed was zo sterk dat ze, gedurende Paars, ook de taakopvatting van politici beïnvloedden. Politici moesten managers worden van complexe wetgevingsprocedures en consensusvorming.

Deze trend is versterkt door de naïeve introductie van het economisch mensbeeld in de boardroom. De *homo economicus* werd geacht daar rationeel het belang van de organisatie en al haar stakeholders af te wegen en te dienen. Fed-voorzitter Ben Bernanke sprak bij het faillissement van Lehman Brothers zijn verbazing uit over bestuurders die hun firma met immoreel gedrag en excessieve beloningen ruïneerden. Hij vond dat irrationeel en had er dus ook niet op gerekend. Terwijl we sinds Shakespeare en Machiavelli toch weten dat machtsdrift, ijdelheid, hebzucht en eigenbelang bij het spel in de top horen?

De oplossing is dat de community die leiding krijgt weer centraal komt te staan bij de leidinggevende. Besturen is niet alleen techniek en formele positie, het is ook 'zorgen voor mensen', 'eerlijk zijn'. Toezicht moet daarop inspelen. Selecteer ook op karakter en niet alleen op branche- en managementervaring. Heb aandacht voor missie, maatschappelijke omstandigheden en de eerlijke afweging van belangen in een permanente dialoog. Kijk naar het gedrag en de non-verbale signalen daarvan, zoals plotse dure hobby's, celebrity-gedrag, in plaats van alleen de rationaliteit van cijfers. ■

► Eigen geld

Maak het spannend voor de bestuurder, zegt bestuursadviseur Jaap van Manen:

'Het helpt als bestuurders van een onderneming voor hun eigen welvaart en welzijn afhankelijk zijn van het duurzaam succes van de onderneming waarvoor zij werken. Aandelenbezit of partnership kunnen deze lotsverbondenheid bewerkstelligen.'
(weblog 22-09-2011)

► Mes op tafel

De commissaris moet leren subtiel te dreigen:

'Een wijze commissaris zegt niet: "Als dat beslist wordt, ben ik weg." En ook niet "Als we nu niet ingrijpen, ben ik weg." Hij zegt wel: "Dit is heel belangrijk voor mij" of "Ik maak mij grote zorgen". (...) Dit kan leiden tot grote effectiviteit bij preventie tegen foute beslissingen en fout gedrag.'
(weblog 22-03-2012)



Zeg niet dat je de ramp niet zag aankomen

Red Flags bij Amarantis

In een blog over de bestuurscrisis bij scholengroep Amarantis identificeert Gertjan Stoker (Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement) signalen van 'big trouble':
→ (frequente) vervanging van het management
→ onderpresteren ten opzichte van de sector
→ vage wijziging in waarderingsgrondslagen
→ rechtszaken
→ gebrek aan strategie
→ oplopende betaaltermijnen
→ matige relatie met stakeholders en externe toezichthouders

De auteur

Pieter Couwenbergh is redacteur en columnist van Het Financieele Dagblad.

PIETER COUWENBERGH

Het gedrag van topbestuurders heeft een voorspellende waarde over de risicobereidheid van een bedrijf waarmee niets mis lijkt. Let op de signalen.

Onder Nederlandse commissarissen circuleerde na de Enron-crisis begin deze eeuw enige tijd een artikelje met de veelzeggende titel: *Five red flags when you know your cfo is up to no good*. Drie van de vijf herinner ik me nog. Het ging achtereenvolgens om de aankoop van een veel te groot tweede huis; een nieuwe vriendin of vrouw en een onbescheiden sportwagen die botst met wat een financieel directeur moet uitstralen.

De tips klinken als tegeltjeswijsheden, en toezichthouders vonden het moeilijk ze serieus te nemen. In codes en spelregels die opkwamen na Enron, lag het accent vooral op het aanscherpen van de controlemechanismen op de cijfers, met aparte auditcomités. Ook werd het management direct aansprakelijk gesteld voor de betrouwbaarheid van de cijfers.

De kredietcrisis van 2008 leerde evenwel dat cijfercontroles zo hun beperkingen heb-

ben. Het gedrag van topmanagers bleek een voorspellende waarde te hebben over de risicobereidheid bij banken waar cijfermatig op dat moment geen vuiltje aan de lucht was. Of in de woorden van voormalig voorzitter Alan Greenspan van de Federal Reserve: *'Rules cannot substitute for character'*. We kunnen nog zo veel wetten, codes en voorschriften opstellen, zij kunnen risicovol gedrag van individuen niet indammen.

Vanuit die gedachte heeft de Nederlandsche Bank onlangs zijn risicoanalyse uitgebreid met onderzoek naar de cultuur en het gedrag bij de banken. Waar kijkt de centrale bank dan naar? DNB's rapport *Leading by example* geeft daarvoor enkele voorbeelden. Is de cultuur er een van vertrouwen, waarin bestuurders elkaar durven aanspreken en corrigeren? Of is de voorzitter zo dominant dat hij geen tegenspraak duldt en zijn zin doordrijft. Of heeft het management het gevoel altijd te worden 'gegrild' door zijn commissarissen en is er geen werksfeer waar dilemma's openlijk worden gedeeld.

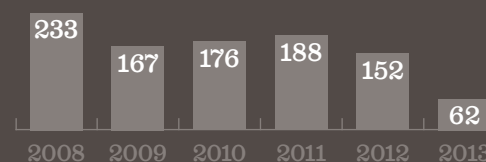
Ook het interne toezicht bij het bedrijfsleven is inmiddels doordrongen van het belang van de toon aan de top, als het dat al niet onbewust was. Alle

24%

van de beursfondsen op de lokale markt leeft de code voor goed bestuur niet na, aldus de Monitoring Commissie

“Het niet-naleven van één onderdeel van een bepaling leidt tot niet-naleving van de gehele bepaling (Monitoring Commissie)”

Aantal grote rechtszaken tegen fraudeerende bedrijven in VS blijft hoog, volgens de Stanford Law School:



62

is het aantal 'class action' rechtszaken tegen bedrijven in de 1e helft van 2013. De trend lijkt te dalen.



gerespecteerde opleidingen voor bestuurders en commissarissen besteden tegenwoordig aandacht aan wat boardroom dynamics heet. In jaarlijkse zelfevaluaties van raden van commissarissen wordt gekeken naar ieders functioneren en zeker de werkwijze van de voorzitter. Geeft hij voldoende ruimte aan kritiek en andersdenkenden?

De red flags die commissarissen hanteren, zijn eigenlijk weinig verrassend. Als de omslag van een jubileumboek wordt gesierd met een grote foto van de ceo, is dat reden voor een indringend gesprek. Als hij veel social events bezoekt, is dat reden voor alertheid: Neemt hij de baan wel serieus of is het tijd voor verversing. Het is vaak een kwestie van goed observeren en alert zijn op tekenen van hubris.

De eerste gedragscode voor bedrijven is al gesignaleerd. Daarin worden universele thema's als vertrouwen, respect, eerlijkheid en onafhankelijkheid benoemd en uitgewerkt. Daarmee stuit je meteen al op problemen. Hoe vang je gedrag in een code? Het zijn moeilijk meetbare begrippen die lastig te implementeren zijn. 'De functie van de gedragscode is dat we met elkaar over die begrippen praten, om zo een gemeenschappelijke kader te krijgen. Zodat we bijvoorbeeld hetzelfde denken bij een begrip als onafhankelijkheid', zegt Mijntje Lückerrath (Nyenrode Business School).

De combinatie van scherpe controle op de financiën en beter inzicht in het gedrag in de bestuurskamer zal het toezicht effectiever maken. ■

► Vrees de lof

Fragment uit 'De Toezichthouder' van oud-DNB-medewerker Hans de Hoog (verschijnt augustus 2013).

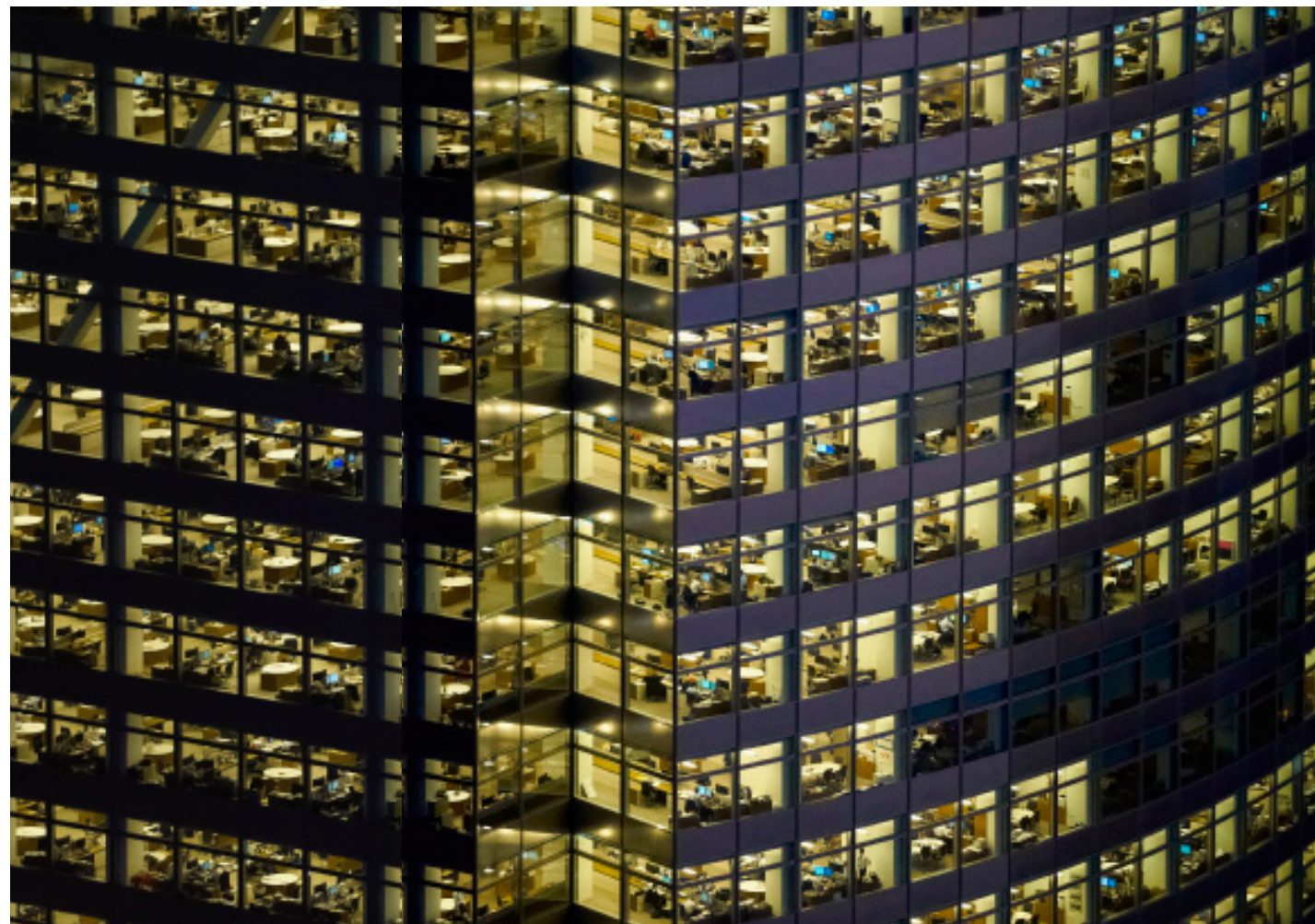
'Opportunistische bestuurders hebben een hekel aan toezichthouders in hun primaire rol: het houden van toezicht. Zij haten de interne en externe toezichthouders die hen kort willen houden. Bestuurders drukken toezichthouders daarom graag in secundaire rollen zonder macht. Zij zullen u strelen in uw ijdelheid door u te prijzen om uw vaardigheden als coach, klankbord, adviseur, inspirator, sectordeskundige en wat al niet meer. Toezichthouders zijn naïef en vertrouwen de bestuurders, terwijl deze vanuit opportunisme geneigd zijn te manipuleren. Bestuurders zijn in het algemeen managers, die zichzelf na het kleinste succesje al 'echte ondernemers' vinden. Toezichthouders willen bovendien door deze bestuurders worden bemind, maar moeten juist door hen worden gevreesd!'

Toezichthouders moeten geen liefde zoeken, maar angst aanjagen!

Clan onder controle

Tabaksblad in de familiezaak

In tegenstelling tot Nederland kent België een aparte bestuurscode voor kleine bedrijven, de code-Buysse II. Citaat uit een anonieme enquête onder commissarissen, 'Nationaal Commissarissen Onderzoek 2012', Nyenrode: 'Ik betreur het dat "Tabaksblad" zo vaak als uitgangspunt genomen wordt. Ik vind de code-Buysse van onze zuiderburen, specifiek gericht op de middelgrote onderneming en het familiebedrijf, zo vaak relevanter en praktischer.'



MICHIEL ALEWIJNSE

Kritische commissarissen worden vrijwillig aangesteld in het familiebedrijf. Dat kan goed werken als iedereen het eens is over de rolverdeling.

Een voorbeeld uit de praktijk. Bij een meubelfabrikant wordt een nieuwe raad van commissarissen ingesteld. Na drie vergaderingen beginnen de commissarissen te vragen naar duidelijker kwartaalcijfers en

De auteur

Michiel Alewijnse is oud-bestuurder bij de Alewijnse Groep en bestuurscoach van familiebedrijven bij MESA-fbc.

een prognose van de cashflow. Maar dat is niet de bedoeling van de directie, die de rvc zelf had benoemd. De directie heeft juist behoefte aan hulp bij de gesprekken met de bank om een voorgenomen overname te financieren. Op de zesde

vergadering komen de irritaties boven tafel.

De meeste familiebedrijven zijn niet verplicht om een rvc in te stellen. Toch doen ze het, vooral de grotere. Waarom? Wanneer werkt het, wanneer niet en wat kunnen andere bedrijven daar van opsteken?

Een familiebedrijf met een rvc werkt niet als de verwachtingen van familie en commissarissen over de rolverdeling sterk uiteenlopen, zoals bij de meubelfabrikant. Maar het werkt vaak erg goed, ondanks – of misschien wel juist door – het feit dat deze commissarissen ontslagen kunnen worden door de 'clan' van de familie, de aandeelhoudersgroep waar ze door aangesteld zijn.

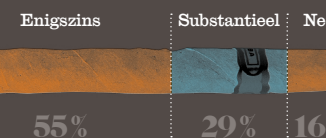
De verklaring hiervoor ligt in de grondhouding van de betrokkenen. Die rust op 'vrijwilligheid' en 'ruimte voor twijfel'. De houding die deze vrijwilligheid met zich meebrengt, is er een van waardering. Zowel de directie als de commissarissen zeggen: 'U heeft waarde, wij hebben u nodig.' De betrokkenen nemen elkaar daarom inhoudelijk serieus. Er is dan vanzelf ook meer ruimte voor twijfel. Men durft te zeggen: 'Ik weet het niet allemaal alleen.' Je zou kunnen zeggen dat familiebedrijven met een raad van commissarissen een wederzijdse bescheidenheid ten opzichte van elkaar betrachten. Het is een delicate balans

62%

van commissarissen in familiebedrijf vindt dat aandelenbezit de onafhankelijkheid bedreigt (Enquête Nyenrode 2009)

“Het toezichthoudend college van een familiebedrijf moet voor zeker de helft uit onafhankelijke commissarissen bestaan” (Nyenrode)

Zelfde enquête: voelt de commissaris in het familiebedrijf hinder van toegenomen aansprakelijkheid?



53%

van de commissarissen vindt dat een familierelatie met het bedrijf het uitoefenen van toezicht hindert



tussen *promoting the good* (ondersteunen) en *preventing the bad* (toezicht houden).

Bij de eerdergenoemde meubelfabrikant vond een stevig en open gesprek plaats over de rol van de commissarissen. De directeur is inmiddels 'gewend en zelfs wel blij' met de disciplinerende werking van de rvc. De commissarissen zeggen zich nuttiger te voelen.

Wat kunnen we daarvan opsteken? In de besloten wereld van het familiebedrijf komt pregnant naar boven dat de mens onzeker is over de betekenis van feiten. Hij wenst deze onzekerheid dragelijk te maken door bevestiging, hij zoekt ondersteuning bij de ander. Is het kwalijk dat te erkennen? Neen. Is dat anders bij beursgenoteerde bedrijven, ziekenhuizen en woningstichtingen? Neen. De mens is de mens. Vrijwilligheid (onafhankelijkheid), de ruimte voor twijfel, en de steeds af te stemmen verwachtingen over de rol die men gaat spelen, zijn voorwaarde voor de mogelijkheid van het toevoegen van waarde. Dat is toch waar het om gaat? ■

“**Als het innerlijk kompas niet wordt gehonoreerd zijn de gevolgen vaak ernstig voor het bedrijf**”

Volg het innerlijk kompas

PAMELA BOUMEESTER

Bestuurders dreigen altijd in de waan van de dag te worden meegeslept. Daarom moeten ze geregeld reflecteren, en naar elkaar én zichzelf luisteren.

De afgelopen tijd heb ik gemerkt dat het nadrukkelijk stilstaan bij je eigen innerlijk kompas helderheid geeft over de te varen koers. Ik word hierbij nadrukkelijk ondersteund door het gedicht 'de reiskame-raad' van Ida Gerhardt. Met name door de regels: 'Of ik zuidwaarts ga of zigzag, onontkoombaar, onverbiddelijk, richt zich de magneetnaald noordwaarts. Eindelijk reizen wij weer samen, twee die bij elkander horen, twee die aan elkaar gewaagd zijn.'

Hoewel ik altijd heb geluisterd naar mijn innerlijk kompas heeft de herontdekking van dit gedicht me opnieuw en sterker ervan overtuigd dat de feiten en de waan van de dag uiteraard zwaar wegen in een beslissing, maar dat de uitkomst meer gewicht en kracht heeft door nadrukkelijk te reflecteren op het bredere verband en de richting van de kompasnaald van het innerlijk kompas. Dat leidt tot een on-

Tegen de waan van de dag

Bernard van Oranje, commissaris bij Antonov, schets in Management Scope het gevaar van moderne media: 'Commissarissen moeten bestuurders uitdagen om naar de lange termijn te kijken. Door de nieuwe media overheerst de waan van de dag. (...) Door het grote aantal impulsen dat op ons afkomt en de cyclische markt neigen mensen achteruit te kijken en alleen nog op de korte termijn te denken.'

De auteur

Pamela Boumeester is commissaris bij Ziggo, Heijmans, Ordina en de Persgroep Nederland, en oud-commissaris bij Delta Lloyd.



derscheidende en meer op de toekomst gerichte keuze. Belangrijke voorwaarde is dat expliciet wordt gesproken over de overwegingen die voortkomen uit het raadplegen van het innerlijk kompas. Die overwegingen moeten even zwaar worden worden als de 'harde feiten' van de actualiteit.

Niet lang geleden bespraken wij in een raad van commissarissen een casus waarbij expliciet aan de orde kwam waar iedereen stond: niet alleen vanuit de feitelijke gebeurtenissen maar vooral vanuit het perspectief van continuïteit, maatschappelijke acceptatie en persoonlijke overtuiging. Er ontstond een mooie dialoog waarbij aarzelingen, emoties en individuele overtuigingen hardop werden uitgewisseld en verdiept. We kwamen tot een consistent en gedeeld inzicht en namen een daarmee consistent besluit. De rijkdom van de individuele overwegingen leidde tot een stevig gefundeerde conclusie, die weer leidde tot een consistent en congruent beeld.

Als het innerlijk kompas niet wordt gehoord en gehonoreerd zijn de gevolgen vaak ernstig, voor het bedrijf, verantwoordelijke personen of beide. Achter menig afscheid ligt vaak – soms jarenlange – verwaarlozing van het innerlijk kompas ten grondslag.

De tijd nemen om regelmatig stil te staan en te luisteren naar eigen en andermans kompas, aandacht geven en voortbouwen op de punten die dan naar voren komen is van groot belang voor het nemen van een onderscheidend besluit dat blijft staan. Ook als de waan van de dag aan de deur klopt. ■

Foute invloed

De Rijksuniversiteit Groningen heeft dominant gedrag in de boardroom onderzocht.

'Een afwijkende mening bevat vaak aanvullende en dus waardevolle inzichten (...). Een disproportioneel grote invloed van een bestuurder op medebestuurders of commissarissen kan vanuit governance-overwegingen ook ongewenst zijn.'

Boardroom Dynamics, Een onderzoek naar onderlinge verhoudingen in de boardroom, RUG/NBA, 2011

Wat te doen?

Dominant gedrag kan volgens de studie zo worden aangepakt:

- Zoek consciëntieuze commissarissen. Die zijn minder beïnvloedbaar. Een extraverte ceo is dan vanzelf minder dominant.
- Laat de voorzitter van de raad van commissarissen ervoor waken dat de rol van reguliere commissarissen niet wordt gemarginaliseerd.



13%

van de 100 grootste ondernemingen in 1992 noemt 'aandeelhouderswaarde' als doelstelling in het jaarverslag (Onderzoek Erasmus/RSM/NBA*)

79%

noemt het in 2009 in het jaarverslag. Conclusie: het polderdenken in de Hollandse bestuurscultuur is op de terugtocht

Bedrijven die de aandeelhouderswaarde benadrukken, halen gemiddeld een

24%

lager rendement op activa dan bedrijven die alle stakeholders bedienen



* Aandeelhouderswaarde vs. stakeholderwaarde: analyse voor Nederland, Bezemers, Van den Bosch en Volberda, Jaarboek voor Corporate Governance 2012-2013



Gedrag onthult motief

HENK BREUKINK

Wie wordt gevraagd voor een commissariaat – en waarom? Zijn de bestuurders eerlijk over hun bedoelingen? De sleutel ligt in scherp observeren.

Drie mensen besluiten in het Himalayagebied een hoge berg te beklimmen. Als ze bijna boven zijn denkt de eerste van de drie, een zeer gedreven man, al aan de volgende berg die hij wil beklimmen. Als die maar hoger is dan deze!

De tweede man vindt het geweldig om met zijn twee maten deze tocht te maken. Hij geniet onderweg van het gezelschap en is altijd beschikbaar voor een opbeurend gesprek.

De derde man kan niet wachten tot ze bij de top zijn. Als het zover is, plant hij de vlag van zijn land in de sneeuw en maakt een foto van zichzelf. Op weg naar beneden denkt hij aan het interview dat hij zal geven aan National Geographic.

Wat we hier zien, is het verhaal van drie mensen met dezelfde activiteit, maar met zeer verschillende motieven. De activiteit is dezelfde, maar als je goed observeert is hun gedrag verschillend.

Het is de kunst van dit observeren, het verder kunnen zien dan het oppervlakkige handelen dat een belangrijke

sleutel is tot het begrijpen van wat we boardroom dynamics zijn gaan noemen.

We zagen veel incidenten rond de boardroom de laatste jaren. Dat waren veelal individuele gedragingen van mensen aan de top.

Met meer dan twintig jaar ervaring op het gebied van 'social behaviour' overkwam het mij dan toch ook.

Ik werd gevraagd als voorzitter van de rvc van een projectontwikkelaar, in handen van de twee directeuren. 'Waarom zouden jullie een rvc willen', was mijn eerste vraag bij kennismaking. Ik liet me overtuigen, maar achteraf gezien te snel. Ze zochten iets voor zichzelf, een uithangbord mogelijk. Hun gedrag gaf aan dat ze eigenlijk niet voor de organisatie, hun missie, nadachten.

“**Ik had het eerder moeten zien. 'They were only in it for themselves', dat was de harde conclusie**”

Zonnekoning in publieke sector

De lange reeks bestuurscrises in het bedrijfsleven, die begon bij het 'zonnekoninggedrag' van Ahold-topman Van der Hoeven, wordt overschaduwd door de publieke sector. Eerst de woningcorporaties, waar fraude en groothedswaanzin hand in hand gingen. Daarna miskleunen in thuiszorg, gezondheidszorg, en onderwijs. Conclusie commissie-Hal-sema over onderwijskoepel Amarantis: de top leefde als zonnekoningen.

De auteur

Henk Breukink, is commissaris van o.m. ING Groep en Nieuwe Steen Investments, en voorzitter Raad van Toezicht bij Hogeschool Inholland



Toen de zaken nog goed liepen, was het verkrijgen van meer informatie dan werd aangeboden voor de vergadering, al moeilijk. Een gesprek met andere medewerkers kwam er niet van. En toen de crisis zich begon te manifesteren werd het gedrag steeds helderder. Hun eigen fees werden besproken, gesprekken kregen een persoonlijk karakter. Het leek er uiteindelijk op of wij als rvc meer belang hechtten aan het voortbestaan van de onderneming dan de eigenaren!

Ik had het eerder moeten zien. 'They were only in it for themselves', dat was de harde conclusie. En ze waren daarin hetzelfde: geen countervailing power. Had ik maar vertrouwd op mijn intuïtie aan het begin. Ik nam spoedig ontslag.

Het voorbeeld hier betreft gedrag dat verraadt wanneer mensen voor zichzelf werken, niet voor de organisatie. Het gaat de kant op van 'zonnekoninggedrag' maar is subtieler.

Een variant kwam ik tegen in een semipublieke rol. De (toenmalige) bestuurder van een woningcorporatie dacht anders over de maatschappelijke rol van zijn organisatie dan de wetgever. Hij transformeerde zijn woningcorporatie tot een verlengstuk van de bouw-dromen van de zittende wethouder.

Een dure manifestatie van zonnekoninggedrag. ■

Zonder poeha

Het ware smeermiddel in een effectieve board, zo blijkt uit onderzoek, is een onzichtbare figuur: de secretaris.

Het grote spel tussen de aandeelhouders, het bestuur en de commissarissen zou makkelijk kunnen vastlopen in conflict of patstelling, als niet één bijna onzichtbare kracht de zaak bij elkaar houdt. Dat is de bestuurssecretaris. Juist achter de schermen en tussen de formele partijen fungeert de secretaris als het 'smeermiddel' in de governance van een grote onderneming. In de 'two-tier board', met gescheiden raden van bestuur en toezicht, is dit nog iets afhankelijker van de persoon van secretaris, en de ruimte die hem wordt geboden, dan dan in de Angelsaksische 'one-tier board'. Die conclusie trekt Nicolaas Weeda, algemeen secretaris van de Stichting Management Studies, in nog lopend eigen onderzoek.

Hoofdstuk 'De rol en positie van de company secretary bij het realiseren van good governance' in het Handboek Corporate Governance, 2011

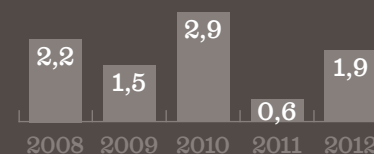
In de 'two-tier board' komt de secretaris het best tot zijn recht

216

bedrijven die zijn beschuldigd van kartelvorming in de VS, periode 1986-2010, zijn onderzocht op **fraudekenmerken**. (Smokescreen, Univ. New York/Univ. St. Gallen, 2013)

“**Kartelmannagers blijken opties sneller uit te oefenen dan managers van andere bedrijven**” (Smokescreen)

Totale boetes die de Europese Commissie in een jaar heeft opgelegd wegens kartelvorming (in € mrd):



Van 216 kartelbedrijven corrigeert

50%

de financiële rapportage vaker dan andere (Smokescreen)



Denk aan de voorwas

PETER ELVERDING

Goed bestuur vergt de juiste mix van de beste mensen. De voorzitter bepaalt de effectiviteit: hij doet de voorbereiding en het hoofdprogramma.

Bij de term good governance wordt veel gepraat over processen en procedures, denk aan de code-Tabaksblad. Hoewel dit zeker heeft bijgedragen aan verdere professionalisering van het toezicht, gaat het daar toch in eerste instantie niet om.

De belangrijkste voorwaarde voor goed bestuur en goed toezicht is gelegen in de samenstelling van de raad van bestuur (rvb) en raad van commissarissen (rvc). Om good governance te bewerkstelligen heb je de juiste mensen en de juiste mix van die mensen nodig. In volgorde van belangrijkheid zijn de voorwaarden van goed bestuur en toezicht:

- 1.** De individuele samenstelling van de rvb en rvc alsmede een goede mix (diversiteit) van mensen.
- 2.** Effectiviteit en kwaliteit van samenwerking in en tussen rvb en rvc.
- 3.** En dan pas in derde instantie: het optimaliseren van processen en procedures.

De beide voorzitters van rvb en rvc zijn daarom heel bepalend voor de effectiviteit van het functioneren en de samenwerking. Laat me een aantal



voorbeelden geven.

Als we het goedkeuren door de rvc van belangrijke besluiten de 'hoofdwas' noemen, is het belangrijk veel aandacht aan de 'voorwas' te besteden; door onderwerpen vroegtijdig te laten aankondigen, deze voor te bespreken, input van rvc te krijgen. En bijvoorbeeld een *deep dive* in het onderwerp te organiseren ter voorbereiding op besluitvorming door rvc.

De voorzitters zijn ook verantwoordelijk voor het creëren van een open sfeer waarbij enerzijds het bestuur niet 'defensief' reageert op input van de rvc en anderzijds de rvc niet te indringend opereert en op de stoel van het bestuur gaat zitten.

Vooroverleg in de rvc zon-

der bestuur kan ook behulpzaam zijn bij het verhogen van de kwaliteit van de samenwerking.

Uiteraard dienen de twee voorzitters (rvc en rvb) goed met elkaar te kunnen omgaan. Als dat niet goed werkt, dan kun je goed toezicht vergeten. Toezicht houden is een typisch ervaringsvak. Getalenteerd, hoogopgeleid, intelligent - allemaal nuttig maar ervaring is essentieel. Begrijpen hoe een organisatie functioneert, hoe je een onderneming bestuurt, rol van toezicht, inzicht in relatie met stakeholders et cetera.

Er zijn verschillende invalshoeken voor de 'mix' in de rvc:

INHOUD Zorg dat je de belangrijkste functionele kennis en ervaring in de rvc hebt: general management, hr, financiële zaken, strategie, juridische zaken, commercie et cetera.

NATIONALITEITEN Afhankelijk van de mate van internationaliteit van de organisatie meerdere nationaliteiten.

GENDER Meer evenwichtige man-vrouwverdeling.

TEMPERAMENT Mensen met verschillende persoonlijkheden: challengers, compromiszoekers enzovoort.

GOEDE MINDSET Een goede commissaris moet zijn ego kunnen beheersen, niet te graag zelf aan het roer zitten, een onafhankelijke mindset hebben, niet te gevoelig voor group think zijn en 'domme' vragen durven stellen. ■

De auteur

Peter Elverding is commissaris bij ING Groep, BAM en FrieslandCampina, president-commissaris bij SHV en oud-ceo van DSM

4,6%

is de extra omzetsijging van de 216 kartelbedrijven – ook een 'red flag' (Smokescreen)



Kartelbedrijf vervangt vertrekkende bestuurder minder vaak (Smokescreen)

Organiseer het tegendraads denken

JAAP VAN MANEN

Hij is kritisch, maar niet bot. Hij luistert maar is ook weer niet volgzaam. Het is nog niet zo simpel om een goede commissaris te zijn.

Bestuurders hebben baat bij commissarissen die kritische vragen stellen en in staat zijn om onbevanging te kijken naar de dilemma's waar bestuurders mee worstelen. Commissarissen die vooral applaudiseren hebben niet zoveel nut. Commissarissen die zich als een olifant in een porseleinkast gedragen, hebben ook weinig waarde. Kritische vragen stellen, tegendraads denken, onbevanging zijn onmisbaar, maar niet als vanzelf effectief.

Een tegengeluid laten horen en daarmee effectief zijn, stelt hoge eisen aan de betreffende commissaris. Het beheersen van de inhoud is essentieel en vormt de basis. Zonder dossierkennis wordt bijna iedere commissaris weggespeeld. In veel opzichten hebben bestuurders immers een kennisvoorsprong.

Voor een kritische commissaris is het essentieel om het proces in en rondom de vergadering te doorgronden. Wat wordt buiten de vergadering bedisseld? Is er voldoende tijd voor de lastige onderwerpen,



worden vragen echt beantwoord en worden dilemma's werkelijk gedeeld? Het is van groot belang dat die oog heeft voor de interactie binnen de raad van commissarissen en die tussen commissarissen en bestuurders. Versterken de le-

De auteur

Jaap van Manen, is hoogleraar corporate governance (RuG) en boardroomconsultant

den elkaar, of gebruiken zij vergaderingen om zichzelf groter te maken? Het is dan ook verstandig om na iedere vergadering even na te praten met de gehele rvc en dan vooral te spreken over de interactie en emoties. Het mag duidelijk

zijn dat de kritische commissaris openstaat voor kritiek. Daarnaast is empathie onmisbaar. Een vraag als: 'is daarover nagedacht' kan door bestuurders als een belediging worden opgevat.

Wanneer een commissaris een ingewikkeld dilemma versimpelt, kan dat zinvol zijn, mits hij de plank niet mislaat.

De kritische commissaris is pas effectief als die kan overtuigen. Anderen moeten hem de ruimte geven om zijn punten naar voren te brengen, goed te luisteren te reageren. Een goede voorzitter is onontbeerlijk. De meeste commissarissen die ik spreek, willen graag constructief en kritisch zijn. Ik adviseer hen om alleen commissaris te worden als er een goede voorzitter van de rvc is. Het helpt om met ten minste één andere commissaris af en toe één op één te overleggen.

Bestuurders en commissarissen staan vooral open voor tegendraadse gedachten als zij gebracht worden met een stijl die past in de bestuurskamer. ■

“ Een vraag als: 'is daarover nagedacht' kan door bestuurders als een belediging worden opgevat ”

The long view

PIETER COUWENBERGH

Commissarissen en bestuurders houden zich steeds meer bezig met hetzelfde: het leiden van de onderneming. Logisch dus, om er één bestuurslaag van te maken.

Dankzij de corporate scandals van 2003 en 2008 kruipen commissarissen steeds dichter naar de directiekamer. Zij bemoeien zich ook actiever met strategie en risicomanagement. Waar tot voor kort commissarissen vooral afstand hielden, is het nu niet ongebruikelijk dat een voorzitter één tot drie dagen in de week kantoor houdt in het bedrijf en de strategiediscussies leidt. Dat opschuiven maakt dat het leiden van de onderneming steeds meer een gezamenlijke opdracht wordt. Waarom dan nog twee aparte bestuurslagen handhaven? Ook al omdat zo-

wel management als commissarissen dezelfde wettelijke taak hebben: het belang van de onderneming en haar stakeholders dienen. Daarom zal de one-tier board het rolmodel worden bij de grote beursfondsen. Bij de kleinere fondsen zal het Nederlandse model nog wel even blijven. Tegelijkertijd is het voorstelbaar dat het instituut wordt geschrapt bij bedrijven met één aandeelhouder en familiebedrijven, omdat het onderdeel wordt van het bestuur.

Toezichthouders zullen veel meer geselecteerd worden op specifieke deskundigheid en expertise. Ervaring en buikgevoel zijn niet meer voldoende. De eisen worden opgeschroefd en permanent leren zal onvermijdelijk blijken. Nu zijn er tientallen verschillende opleidingen voor toezichthouders. Hoelang nog tot er een gecertificeerde toezichtschool komt, waar commissarissen in spe worden opgeleid en gevestigde toezichthouders bijgeschoold. ■

1. De Nederlandse raad van commissarissen verdwijnt in zijn huidige vorm.
2. Strategie en toezicht worden gezamenlijke opdracht voor management en toezicht.
3. Permanente educatie voor commissarissen leidt tot een heuse toezichtschool.
4. De gemiddelde termijn van een commissaris daalt.

FD Outlook Live

fd.

SPACE

Op 25 september houdt FD Outlook een besloten bijeenkomst rondom het thema 'boardroom dynamics'. Onder leiding van moderator Steven de Waal praten commissarissen en bestuurders over hun eigen ervaringen. De volgende sprekers geven een inleiding:



Peter Elverding
Commissaris bij ING Groep en BAM



Loek Hermans
Voorzitter cvt CBRE Real Estate Funds



Henk Breukink
Voorzitter rvt H'school Inholland



Peter de Bruin
Directeur adviesbureau Turner

0,6 mln

0,65 mln

1,2 mln

Accolade Zorg Van Alckmaer

Vestia