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

fd.

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 Amarantis (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 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 Cruijff in zijn strijd met de board van Ajax al betwijfelde.

> *"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.

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.

Verrassend verbeterpunt: de tafelschikking bij vergaderingen

Feiten en cijfers

Het gedrag van bestuurders en commissarissen wordt druk bestudeerd. Onder meer door de Monitoring Commissie, die controleert of de top zich gedraagt volgens de regels uit de code-Tabaksblat (de Nederlandse code voor corporate governance). Hiernaast twee conclusies over de commissarissen:

47% van de AEX-fondsen meldt of bepaalde commissarissen frequent afwezig zijn op vergaderingen

> *"Het lijkt steeds meer praktijk te worden dat de commissarissen afzonderlijk van het bestuur vergadert"* (Monitoring Commissie)

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 plotselinge 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 belissingen en fout gedrag.'
(weblog 22-03-2012)

Aandelenbezit of partnership kan lotsverbondenheid bewerkstelligen

Zeg niet dat je de ramp niet zag aankomen

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 artikeltje 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 hebben. 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

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

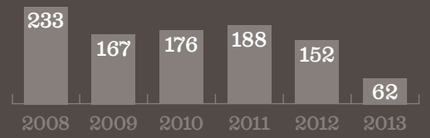
De auteur

Pieter Couwenbergh is redacteur en columnist van Het Financieele Dagblad.

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 frauderende 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.