

1 | Zijn Kleerscheuren Onvermijdelijk? Waarom het af en toe zo spectaculair fout gaat en hoe te proberen om dat te voorkomen

Marcel Smits¹

1. Inleiding

Met enige regelmaat worden we opgeschrikt door incidenten van bedrijven en instellingen die vreselijk ontsporen. Dat gaat altijd gepaard met veel media aandacht. Beleggers en banken verliezen hun geld, werknemers komen op straat te staan en reputaties worden onherstelbaar verwoest. Ahold en Enron waren spectaculaire voorbeelden die tot veel reflectie en regulering leidden. Inmiddels kunnen we ons de vraag stellen of alle nieuwe eisen aan governance het risico van een implosie effectief adresseren. Inmiddels zijn we weer een aantal probleemgevallen verder. DSB Bank, SNS Reaal, Amarantis, Imtech, Vestia, Fortis en MF Global zijn enkele voorbeelden.

De rode draad tussen al die implosies is dat het af en toe fout gaat als gevolg van problemen met houding en gedrag van leiders, gebrekkige informatie over wat er werkelijk speelt in de organisatie en verkeerde risico inschattingen. Veel ellende is wellicht te voorkomen, maar dan moet er een aantal dingen fundamenteel anders. Dit hoofdstuk komt tot een lijst van heel praktische aanbevelingen, of zo u wilt ‘actiepunten’ waar namen en tijdstippen achter gezet kunnen worden.

Dit hoofdstuk gaat nadrukkelijk niet over de vraag over hoe je de governance van een bedrijf zo inricht dat je de maximale kans maakt om een ‘Apple’ of ‘Walmart’ te scoren, voorbeelden van spectaculaire successen. Schrijver dezer heeft niet de pretentie daar veel verstand van te hebben. Maar wie de probleem analyse en de aanbevelingen leest zal hopelijk tot de conclusie komen dat er in dit hoofdstuk niet wordt gepleit voor nog meer rompslomp die succes in de kiem smoort. Integendeel.

Kort en bondig, dit hoofdstuk gaat over twee vragen:

- Waarom gaat het af en toe zo vreselijk fout bij bedrijven en instellingen? En:
- Wat zouden bestuurders en toezichhouders anders moeten gaan doen ?

¹ Mr. drs. Marcel Smits is thans werkzaam als CFO van Cargill en schreef deze bijdrage op persoonlijke titel.

We zullen eerst kijken naar de basisoorzaken. Ten aanzien van problemen met ‘houding en gedrag’ is een kort overzicht van de stand van de gedragswetenschap noodzakelijk. Dat alles resulteert in aanbevelingen, eerst voor bestuurders en dan voor non-executives.

2. Gedrag en houding

De moderne inzichten van de gedragswetenschap leren ons dat ‘normale’ mensen slecht zijn voorbereid om in onze moderne samenleving te functioneren. We zijn zeg maar ‘ontworpen’ om op de steppe, in klein groepsverband te overleven en nageslacht te produceren. We kunnen dingen die, als je er over nadenkt, ongelooflijk moeilijk zijn. Probeer een computer maar eens te leren om honderden verschillende stemmen uit elkaar te houden. Maar vijftig getallen in een spreadsheet onthouden kunnen we nauwelijks. En we zijn slecht in het maken van rationele keuzes. Normale mensen kunnen dus allerlei dingen niet die in het moderne leven tamelijk handig zouden zijn. Of dat niet al erg genoeg is, er zijn ook nogal wat ‘abnormale’ mensen. Eén procent van de bevolking voldoet aan de wetenschappelijke definitie van psychopaat. Er zijn redenen om aan te nemen dat dat percentage in de top van het bedrijfsleven aanzienlijk hoger is. En dan zijn er nog narcisten of zonnekoningen, mensen die zich laten verleiden tot een power trip en nog een heel rijtje van probleemgevallen.

Om met normale mensen te beginnen. De evolutionaire psychologie verklaart gedrag van mensen als een evolutie product. In de laatste decennia is er enorm veel vooruitgang gemaakt in deze wetenschap. Voor ons onderwerp relevante inzichten zijn de volgende:

- Mensen concurreren. Ons gedrag is er op gericht om zo veel mogelijk succesvol nageslacht te produceren. Daar zijn we gelukkig niet de hele dag bewust mee bezig. We houden van onze kinderen bijvoorbeeld. Dat voelt als echte liefde. Maar het is ‘geprogrammeerd’ gedrag om ons te betrekken in het succes van ons nageslacht. Want dan hebben onze kinderen meer kans om te overleven en als volwassenen zullen ze in hun partnerkeuze ‘betere genen’ aantrekken (we zijn ingericht om, alweer een onbewuste, inschatting te maken van de kwaliteit van de genen van een potentiële partner). Voor ons onderwerp is het evident van belang om te erkennen dat mensen met elkaar concurreren.
- Mensen werken samen en zijn tot heel ingewikkelde ‘uitruil’ van gunsten in staat. Met computermodellen die gedrag nabootsen kun je aantonen dat onder bepaalde voorwaarden allerlei vormen van samenwerking ontstaan. Onze hersenen zijn ingericht om gunsten uit te ruilen en daarbij kunnen we tijdspannen overbruggen. We zijn veel geavanceerder dan het principe ‘gelijk oversteken’. Voor ons onderwerp is het volgende van belang: er is op beperkte schaal ruimte voor ‘valsspellers’. We zijn ingericht om elkaar te vertrouwen, denkend dat de ene dienst wel een wederdienst zal uitlokken. Maar af en toe zit er iemand tussen

die ‘vals’ speelt. Die neemt wel, maar geeft niet. Dat kunnen er niet teveel zijn want dan zouden onze hersenen over generaties heen terug evolueren naar het ‘gelijk oversteken’ principe. Maar er is een evolutionair stabiel evenwicht tussen een grote meerderheid van mensen die op een prettige manier met elkaar omgaan en een klein percentage valsspelers.

- Vrouwen zijn selectiever in hun partnerkeuze dan mannen. Vrouwen hebben een begrensd aantal kinderen dat ze kunnen voortbrengen. Vijf kinderen vinden we tegenwoordig heel veel, vroeger baarden vrouwen soms een heel elftal, maar dan houdt het wel een beetje op. Mannen zijn in beginsel onbegrensd in de hoeveelheid nageslacht wat ze kunnen voortbrengen. Dat leidt er toe dat vrouwen selectiever zijn in hun partnerkeuze. We observeren allemaal dat mannen wel erg geobsedeerd lijken om zo hoog mogelijk op de apenrots te komen. Door de bank genomen leidt het tot meer seksuele partners en het heeft dus een evolutionaire reden.

In aanvulling op de evolutionaire gedragsleer weten we tegenwoordig ook heel veel meer over hoe afwegingsprocessen die in onze hersenen worden gemaakt. Wat in de zestiger jaren door micro-economen werd verondersteld over ‘rationeel handelen’ blijkt helemaal niet te kloppen. Daar zijn in ieder geval vijf gedocumenteerde voorbeelden van te noemen:

- Mensen zijn niet goed in het maken van risico afwegingen. Te weinig mensen maken zich zorgen over de combinatie van autorijden en SMS'en, maar velen zouden zich erg zorgen maken als ze in een vliegtuig zouden stappen zonder reddingsvesten onder de stoelen, ook al zijn er weinig voorbeelden van vliegtuigongelukken waar de immer meegezeulde zwemvesten goed van pas zijn gekomen.
- We zijn niet goed in staat om afwegingen in de tijd goed te maken. Gedragsexperimenten met groepen proefpersonen tonen aan dat we onze toekomstige consumptie behoefte veel te laag inschatten. We zijn allemaal geneigd om te weinig te sparen voor onze oude dag. Dat is niet zo gek, want op de steppe was de kans dat je veertig werd niet zo groot.
- We hebben voorkeuren die althans volgens de traditionele inzichten ‘niet rationeel’ zijn. We vinden het prima als onze salarisstijging door inflatie geheel teniet wordt gedaan, maar we zijn niet in staat om in tijden van deflatie een salarisverlaging te accepteren. Als we eenmaal eigenaar zijn van een fles wijn van een tientje krijgen we een emotionele band en proefjes tonen aan dat we waarde van die fles anders gaan waarderen dan het tientje wat we ervoor hebben betaald.
- We kunnen helemaal niet goed waarnemen. Een bekend experiment is om aan een groep van proefpersonen te vragen om een filmpje te bekijken van een tiental mensen die elkaar een bal doorgeven. De proefpersonen wordt gevraagd om te tellen hoe vaak in het filmpje die bal wordt doorgeven. Iedereen gaat geconcentreerd een minuut zitten tellen en ongeveer de helft van de proefpersonen merkt niet op dat in het filmpje ook een man in een gorilla pak door het

beeld heen loopt. Er zijn heel veel voorbeelden van proefjes die laten zien dat onze hersenen druk doende zijn om waarnemingen te interpreteren en daarbij allerlei keuzes maken waar we geen controle over hebben. We nemen waar wat we denken te zien, niet wat we zien.

- Tenslotte, we zijn allemaal genetisch voorgeprogrammeerd om onszelf in een positief daglicht te zien. De mensen om ons heen hebben vaak een genuanceerder beeld. Vraag maar eens aan honderd gemiddelde mannen of ze beter, net zo goed of slechter autorijden dan het gemiddelde. Daar komt een antwoord uit wat mathematisch niet klopt.

Tot zover ‘normale mensen’. Er zijn ook nogal wat ‘abnormale mensen’.

Psychopathie is een door psychologen nauwkeurig gedefinieerde ‘afwijking’, die overigens in allerlei gradaties voorkomt. Je kunt het heel erg zijn, of een beetje. De gedragskenmerken van een psychopaat zijn gedetailleerd beschreven. En er is een methode ontwikkeld om te trachten een diagnose te stellen, een vragenlijst. Interessant is dat het tegenwoordig ook mogelijk is om ‘in de hersenen te kijken’ en waar te nemen hoe bepaalde delen van de hersenen op situaties reageren. Toon een proefpersoon een vreselijk plaatje van een gruwelijke moord en kijk of je ‘normale’ hersenactiviteit waarneemt dan wel de hersenactiviteit die bij een psychopaat hoort.

Kort gezegd komt de ‘afwijking’ er op neer dat een psychopaat beter in staat is dan ‘normale’ mensen om waar te nemen dat iemand die zwak of kwetsbaar is. Maar een psychopaat kan die waarneming niet of in mindere mate ‘invoelen’. ‘Normale’ mensen raken geëmotioneerd van een zielige film. Dat komt omdat ze kwetsbaarheid waarnemen en die vervolgens internaliseren. Onze hersenen zijn niet ingericht om te bedenken dat het maar een film is en we snotteren dus mee alsof het allemaal echt gebeurt. Psychopaten zien de kwetsbaarheid van anderen wel, kunnen hem niet voelen en zijn dus beter in staat om hem te benutten. Ze exploiteren de zwaktes van anderen voor hun eigen voordeel.

Ongeveer één procent van de bevolking zou volgens wetenschappers voldoen aan de klinische definitie van psychopaat (er is een ‘score’ en die gaat over een grenswaarde heen). De psychopaat is, losjes gedefinieerd, de hierboven omschreven ‘evolutionaire valsspeler’. Er kunnen er niet teveel van zijn. Nu is er een gedachte dat in de top van het bedrijfsleven het percentage wel eens veel hoger zou zijn dan die ene procent, en wel tussen de vijf en de tien procent. Die inschatting is gebaseerd op het langs de meetlat leggen van een steekproef van CEO’s die zo vriendelijk waren om een vragenlijst in te vullen. In een lezenswaardig boek ‘The wisdom of the psychopaths’ legt Kevin Dutton op een aannemelijke manier uit dat de gedragskenmerken van een psychopaat heel goed van pas kunnen komen bij het maken van carrière. Het is tegenwoordig minder gebruikelijk dat mensen bij één werkgever hun hele loopbaan afleggen. En die wisselingen maken het waarschijn-

lijk moeilijker voor organisaties om (bijna) psychopaten te herkennen en uit te filteren. Het duurt tenslotte een tijdje voor je het in de gaten hebt.

Afgezien van psychopaten zijn er ook ‘zonnekoningen’ of ‘narcisten’, we laten maar even in het midden of die begrippen elkaar geheel of gedeeltelijk overlappen. Maar relevant voor ons onderwerp is het verschijnsel dat mensen die succesvol zijn, en daardoor carrière maken ten prooi kunnen vallen aan ‘zonnekoning gedrag’. Kees Cools heeft daar een doorwrocht boek over geschreven. De gedragswetenschap suggereert dat de meeste mensen carrière maken doordat ze onder andere hun ‘peer group’ goed aan zich weten te binden. Ze zijn ‘gezien’ en ze worden aardig gevonden. Aan de top van de piramide lijkt er echter wat te veranderen. Ze gaan selectiever waarnemen, worden geneigd om informatie die in strijd is met wat ze al denken te negeren en gaan informatie die hun mening bevestigt uitvergroten. Of dat niet erg genoeg is, zonnekoningen krijgen ook het idee dat voor hen andere regels gelden. Het effect van de zogenaamde ‘power trip’ is onderwerp van studie, maar de hoofdlijnen zijn goed gedocumenteerd. Er wordt wel eens gezegd: ‘succes is goed voor het ego, maar slecht voor het karakter’. Aan het gedragswetenschappelijk fundament van die stelling wordt gebouwd.

Gelukkig zijn er ook vrolijke afwijkingen. Veel organisaties hebben een ‘hofnar’. En dat is de leukste collega op kantoor. Hij of zij speelt jaarlijks bijvoorbeeld voor Sinterklaas en zegt dan dingen waar iedereen erg om moet lachen. En dat komt omdat de hofnar de waarheid spreekt, maar die waarheid op een zodanige manier verpakt dat hij kan worden uitgesproken. De hofnar is in staat om de toonhoogte te vinden die door de leider(s) worden getolereerd. De onbespreekbare waarheid maakt de medewerkers aan het lachen.

3. Gebrekkige informatie

We zijn allemaal bekend met het fenomeen ‘organogram’, de keurige harkjes waarin staat wie aan wie rapporteert. Het is een uitstekend hulpmiddel om te beschrijven wie welke beslissingen mag nemen ofwel een grafische weergave van de distributie van beslissingsrechten in de organisatie. Daar zit ook iets redelijks in. Wie bovenin het organogram zit mag pronken met het succes van de organisatie, maar wordt ook aangesproken op haar eventueel falen. Wiens nek op het blok ligt mag ook de beslissingen nemen die uiteindelijk bepalen of zijn of haar kop eraf gaat.

Het probleem is dat de meeste organisaties het organogram naar heel veel andere dingen vertalen. Ten eerste is daar de inrichting van het kantoorgebouw. Boven in het organogram betekent bij de meeste organisaties ook op de bovenste verdieping van het kantoor. Ten tweede wordt het organogram vaak gebruikt om de informatiestromen in een bedrijf te organiseren. Voordat informatie vanuit de onderste laag helemaal naar boven komt zijn er diverse pre-pre-meetings, pre-meetings en dan

meetings en zo stroomt de informatie geleidelijk naar boven. Daar aangekomen is de informatie per definitie gedateerd en op alle lagen in de onderliggende hiërarchie waar de informatie doorheen is gekomen is hij een beetje bijgekleurd.

Verder bepaalt het organogram hoe privileges worden verdeeld. Hoger in het plaatje betekent vaak een eigen kantoor met een deur en een secretaresse die de toegang tot die deur keurig reguleert.

In verhouding tussen Raad van Commissarissen (RvC) en het bestuur wordt de informatiestroom vaak door de voorzitter van de Raad van Bestuur (RvB) en de voorzitter van de RvC gereguleerd. Samen bespreken ze wat er in de komende vergadering op de agenda komt. En de voorzitter van de RvB krijgt te horen wat er in de RvC besproken en besloten is en deelt die informatie dan met zijn collega's in het bestuur.

4. Risico management

Het is hierboven al besproken dat het menselijk brein slecht ingericht is op het goed wegen van risico's. Er is een aantal notoire voorbeelden.

Het hellend vlak is een bekend fenomeen. Bij Enron zijn de problemen niet begonnen met een vooropgezet plan voor een grootschalige fraude. De oorsprong lag in het een beetje oppoetsen van het kwartaal resultaat. Wat in het kwartaal daarna tot nog wat extra druk leidde om er een schepje boven op te doen. Op een gegeven moment voelen we dat de grond onder de voeten schuin begint te worden, maar de consequenties van het dan weer terug moeten lopen zijn dan al vaak heel moeilijk te verteren.

Veel bedrijven gaan ten gronde omdat ze een laag-frequent-hoog-risico van een ander absorberen en zich daarvoor heel veel kleine beetjes laten betalen. Dat gaat bijna altijd gepaard met een verhaal waarin de organisatie zichzelf wijs maakt dat een van hun divisies of afdelingen iets héél ingewikkelds doet waar ze héél goed in zijn. Vestia is een mooi voorbeeld. Daar heette het dat in de treasury afdeling briljante mensen rond zouden lopen die heel geavanceerde derivaten transacties af zouden sluiten. Het beste voorbeeld is wellicht AIG waar een groepje mensen pretendeerde iets heel ingewikkelds te doen, maar op de keper beschouwd iets heel eenvoudig deden. Ze stelden de balans van AIG garant voor het falen van andere bedrijven waar ze geen verstand van hadden en daarvoor kregen ze een premie. Zolang er geen grote macro-economische dislocatie voorbij komt gaat dat goed. En als het dan fout gaat hoor je altijd zeggen dat 'de computer modellen voorspelden dat deze combinatie van gebeurtenissen zich maar eens in de vijftien honderd jaar zouden voordoen, en dat bleek vorige week te zijn!'

Het is moeilijk maar niet onmogelijk om het voorgaande risico te onderscheiden van het probleem van ‘fat tails’ het fenomeen dat aan het uiteinde van een verdelingscurve ineens rare dingen gebeuren die buiten het verwachtingspatroon van een normaal verdeling vallen.

We zijn allemaal geneigd om risico’s onafhankelijk van elkaar te beoordelen als ze niets met elkaar te maken lijken te hebben. In mijn waarneming werd er bij Ahold op alle fronten ‘scherp aan de wind’ gevaren. Of het nou treasury was, verslaggeving, belastingen, of regels rondom transparantie, bij Ahold heette het ‘wij hebben daar wat op gevonden’. En dat was altijd een creatieve, tikje agressieve oplossing van het ‘probleem’. Daarbij wordt volgens mij veronachtzaamd dat de grootste gemene deler van al die onafhankelijke gebieden de factor ‘vertrouwen’ is. Op het moment dat een pijler omvalt gaan alle buitenstaanders nog even sjoeren aan de andere pijlers om zeker te zijn dat die in ieder geval overeind blijven. Je kunt niet pretenderen dat je een verslaggeving re-statement kunt hebben zonder er van uit te gaan dat de inspecteur van de vennootschapsbelastingen de zaken nog eens extra goed tegen het licht houdt.

5. Wat moet er anders: een handleiding voor bestuurders

De aanpak van houding en gedrag vraagt om de juiste ‘tone at the top’. Daar is veel over geschreven, maar de vraag is hoe je dat als bestuurder in de praktijk brengt. Hieronder wil ik enkele handvatten presenteren.

- ‘Goed voorbeeld doet goed volgen’ en het zou helpen als bestuurders zich zouden realiseren dat wat zij nog als net aanvaardbaar gedrag van zichzelf beschouwen, door de rest van de organisatie tot gemiddelde norm wordt verheven. Dat is een beetje saai want dat betekent dat je je als leider eigenlijk minder kunt veroorloven dan de mensen onder je. Er zijn veel voorbeelden van leiders die zich in het geheel niet bewust zijn van het feit dat een emotionele uitval tijdens een vergadering schokgolven door de hele organisatie teweeg kan brengen. Schokgolven die leiden tot teams van volwassen mensen die presentaties gaan zitten ‘oefenen’. En die er toe leiden dat sommige informatie helemaal niet meer naar boven komt. Wie de discussie over de biografie van Steve Jobs een beetje volgt weet dat je daar twee conclusies uit kunt trekken. Óf Steve Jobs was de uitzondering op de regel dat je als baas een open oor moet hebben en toegankelijk moet zijn. Óf Steve Jobs bevestigt de gedachte dat je je als baas best heel horkerig kunt gedragen. Ik vrees dat veel mensen met minder dan tien procent van het zakentalent van Jobs, maar met tachtig procent van zijn karakterfouten de laatste conclusie trekken.
- Het is niet ingewikkeld om binnen het top team af te spreken dat er in iedere interactie met groepen van medewerkers gesproken wordt over de kernwaarden van de organisatie.

- Veel bedrijven meten tegenwoordig medewerkers betrokkenheid. Dat is een bron van informatie over falende bazen in divisies en afdelingen. Een slechte score in een afdeling kan het gevolg zijn van een ferme nieuwe baas die er de bezem doorheen haalt. Maar zo'n score moet in ieder geval onderzocht en begrepen worden. En het moet een tijdelijk fenomeen blijken te zijn.
Bij ernstige gedragsproblemen in het middenmanagement moet er door het bestuur worden geacteerd. Als een divisie manager of afdelingsbaas zich misdraagt dan moet je als bestuur daar iets mee. Het allerlaagste minimum is een indringend gesprek.
- Tenslotte moet, als vanzelfsprekend, het bouwwerk van 'klokkenluiders regeling', 'compliance hotline' en internal audit checks op gevoelige zaken als declaraties aanwezig zijn. Maar bestuurders moeten zich realiseren dat het maar een heel klein stukje van het totale pakket is. Tegen de tijd dat mensen als klokkenluider met een terechte klacht aan de bel gaan hangen zijn ze al door een heel proces heengegaan. Wie namelijk vijf minuten Googled op het woord 'klokkenluider' weet dat het met de meesten van hen heel verkeerd afloopt. De institutionele reflex om een klokkenluider aan te vallen is ongelooflijk sterk, de rechtsbescherming is zwak en het is meestal een veel makkelijkere weg om gewoon een andere baan te gaan zoeken. Klokkenluiders met een terechte klacht hebben over het algemeen dingen zien gebeuren die kwalificeren als 'ernstig disfunctioneel', hebben dat laten passeren, en zien geen andere uitweg meer op het moment dat de gebreken naar hun mening in de categorie 'fraude en illegaal' gaan vallen. En als het eenmaal daar aangekomen is ben je als bestuurder veel te laat.

Afgezien van het zorgdragen voor het feit dat iedereen in de organisatie zich betamelijk gedraagt is de essentie van de bestuurlijke taak het maken van inschattingen, bijna altijd op basis van onvolledige informatie. Als bestuurder krijg je een mooi salaris met name om goede beslissing te nemen met een hoog 'inschattingsgehalte'. Als dat de essentie van het vak is, dan is de grootste uitdaging het absorberen van ongekleurde informatie over wat er werkelijk aan de hand is. Daarmee zijn we aangeland op het punt van informatiestromen.

- Ieder bedrijf heeft een hele set van maatregelen om informatie naar boven te laten stromen. Maandelijks rapportages en voortgangvergaderingen, bezoeken aan werkmaatschappijen, een internal audit afdeling (alhoewel niet iedereen die blijkt te hebben) en nuttige dingen als 'Enterprise Risk Management' exercities waar in essentie iemand eens gaat vragen aan de mensen onderin of wat de bazen bedacht hebben eigenlijk wel uitvoerbaar is. Allemaal onontbeerlijk, maar er is meer.
- Het ligt voor de hand om vast te stellen dat de middelste etage in een gebouw een betere plek is om te gaan zitten als Raad van Bestuur dan de hoogste etage. De inrichting van die etage heeft ook nogal invloed. Bestuurders zouden tussen de mensen moeten gaan zitten, niet in een eigen bastion van een kantoor met secretaresse als poortwachter voor de deur. Er zijn bestuurders die een beetje

rouleren door het gebouw. Dan eens een paar maanden bij de verkoop afdeling, dan eens een paar maanden bij corporate control bijvoorbeeld.

- Het is belangrijk om de organisatie voortdurend duidelijk te maken dat informatie niet langs de hiërarchische lijnen hoeft te lopen. Bestuurders moeten zich met enige regelmaat melden aan het bureau van mensen die hiërarchisch enkele lagen onder hen zitten. Wie dat doet geeft een krachtig signaal naar de tussenliggende lagen dat ieder formeel gepresenteerd informatie-element op onverwachte momenten kan worden uitgediept. En dat het dus maar beter is om de zaken zo voor te stellen zoals ze zijn. Er is ook niks op tegen om een keer per jaar een gesprek te voeren van een half uur met alle ondergeschikten van je eigen ondergeschikten of een selectie daarvan.
- Bestuurders moeten op zoek naar aanvullende informatie. Zo heeft de controlerende accountant meestal een heel team van mensen rondlopen die allemaal dingen observeren. Die mensen zijn een nuttige aanvullende bron van informatie. Dat vereist enige oefening, want de accountant moet vertrouwen hebben dat de door hem of haar aangeleverde inzichten over mensen en omstandigheden niet onmiddellijk naar de betrokkenen worden teruggekoppeld.
- ‘Ieder bedrijf krijgt de ondernemingsraad die het verdient’ en wie tijd en aandacht investeert in een verstandige ondernemingsraad kan over een glaasje bier veel nuttige dingen horen. Ook bij de vakbond zitten mensen met een unieke inkijk, ze hebben belang bij kleuring van de informatie die ze verstrekken, maar dat gezegd zijnde loont het de moeite om ze uit te nodigen tot een echt gesprek. Tenslotte ligt het voor de hand om de HR afdeling te vragen om systematisch een beeld te vormen van de redenen waarom mensen de organisatie verlaten door middel van exit gesprekken.
- Het is van belang om enige vorm van standaardisatie van formele informatie door te voeren, zodat in de wekelijkse of maandelijkse voortgangsgesprekken door de betrokken bazen niet selectief kan worden gewinkeld. Veel organisaties kennen een gestandaardiseerd data format (‘one version of the truth’) waaraan alle bedrijfsonderdelen zich moeten houden. Aanvullende informatie mag, dingen weglaten mag niet.
- Er zit veel waarde in het met enige regelmaat samenstellen van teams uit heel verschillende lagen in de organisatie. Dat is motiverend voor mensen onderin de hiërarchie, en instructief voor de mensen die wat hoger zitten.
- En tenslotte is het van belang om heel goed naar de kantoor Sinterklaas te luisteren. Want zoals boven besproken, die vertelt wellicht de onbesproken waarheden.

Ten aanzien van het beheersen van risico’s is er een aantal opmerkingen te maken.

- Het zou helpen als leidinggevend in de organisatie zich bewust zouden zijn van de menselijke beperkingen in het maken van risico afwegingen. Daar kan een cursus bij helpen. Bedrijfsonderdelen die veelvuldig gebruik maken van derivaten zouden zonder uitzondering bijvoorbeeld goed ingevoerd moeten zijn in de thematiek van fat tails.

- Bestuurders zouden voor zichzelf expliciet moeten maken op welke terreinen ze het scherpst aan de wind varen, en op welke terreinen ze het wat rustiger aan willen doen. Wie heel scherp wil financieren doet er waarschijnlijk goed aan om niet tegelijk veel boekhoudkundige creativiteit aan de dag te leggen. En iedere keer als er een goed kwartaal voorbij komt zou ieder bestuur zich af moeten vragen welke hellende vlakken er deze ronde recht kunnen worden getrokken.
- Van bestuurders kan niet verwacht worden dat ze van alle bedrijfsonderdelen precies begrijpen hoe het geld verdiend wordt of hoe kosten bespaard worden. Maar essentieel is een onafhankelijke opstelling ten opzichte van onderdelen die claimen iets heel ingewikkelds te doen (“gelukkig hebben we heel knappe mensen”). In dat soort omstandigheden kan een onafhankelijke analyse gewenst zijn, en in ieder geval een goed gesprek met de accountant. Die zou mensen in zijn team moeten hebben die het snappen, hoe zouden ze anders kunnen controleren.
- Wie het maatschappelijk debat beluistert over beloning zou licht concluderen dat grote variabele beloningen tot het nemen van veel te veel risico in de bedrijfsvoering heeft geleid. De discussie daarover heeft bij mijn weten nog geen stevige gedragswetenschappelijke onderbouwing. Niet uit te sluiten valt dat grote variabele beloningen in bepaalde sectoren heeft geleid tot een zelfselectie aan de poort. Wie een aantal jaren geleden zakenbankier werd in London wist dat dat loopbaanpad niet zonder risico was. Als je na tien jaar zakenbankieren op straat gezet werd vond je immers niet eenvoudig een baan in een andere sector. Maar de grote variabele beloningen in de sector heeft er mogelijk toe geleid dat de sector vooral mensen heeft aangetrokken die genetisch voorgeprogrammeerd zijn om een gok te wagen. Als dat zo zou zijn dan heeft dat belangrijke consequenties. Want met het verlagen van de variabele beloning is de neiging tot het nemen van risico’s dan niet geëlimineerd. Daar gaat in dat geval dan een generatie overheen.

6. Wat moet er anders: een handleiding voor non executives

Het is van belang om stil te staan bij wat de essentie van de taak van de non executives is. Hoofdtak is de beoordeling van het functioneren van het bestuur.

En dan moet meteen gezegd worden dat zich dat niet laat meten door vooral naar de beurskoers of EPS of Total Return on Shareholder Equity (TSR) te kijken. Al die maatstaven zijn veelal uitkomsten van een opeenstapeling van handeling en keuzes die over periodes van vele jaren gemaakt zijn. De prachtige EPS groei van het afgelopen jaar kan de vrucht zijn van vele jaren consequent volhouden van aandacht voor innovatie.

Het beoordelen van het functioneren van het bestuur komt neer op de beantwoording van ongeveer de volgende vragen:

- Heeft dit bestuur een coherente visie en een heldere strategie?
- Wordt er goed samengewerkt?
- Is dit bestuur geloofwaardig, zowel binnen als buiten, en heeft het draagvlak?
- Wordt er goede vooruitgang gemaakt in het bereiken van strategische doelen?
- En is dit als gevolg van voortvarende implementatie door geëngageerde werknemers?

In de praktijk blijkt het voor toezichthouders moeilijk om weg te komen van het nog eens toetsen van de belangrijke beslissingen die het bestuur wil nemen. Er wordt veel tijd besteed aan de vraag of er een acquisitie gedaan moet worden, een fabriek gebouwd moet worden en of het budget voor volgend jaar wel ambitieus genoeg is en of het persbericht over het juist verlopen kwartaal een goed beeld geeft en of er nu wel of niet een bijstelling van de winstverwachting moet worden gecommuniceerd.

De kans dat de non executives die inhoudelijke beoordeling beter doen dan de executives is niet zo groot. De non executives missen bijna altijd de sector ervaring, en anders dan de bestuurders zijn ze geen zestig uur per week met het bedrijf bezig. Bij het ‘maken van goede beslissingen met een hoog inschattingengehalte’ (weet u nog, de essentie van de taak van de bestuurder) staan non executives per definitie op achterstand. Ik zou er dus voor pleiten om aanzienlijk minder tijd te besteden aan het dunnetjes overdoen wat het bestuur graag wil besluiten.

In de beoordeling van belangrijke bedrijfsbeslissingen moeten non executives wel alert zijn op de menselijke drijfveren van bestuurders en op de processen die aan de beslissing ten grondslag liggen. Als er een acquisitie gedaan wordt zouden commissarissen moeten inzoomen op de vraag wie er allemaal bij de voorbereiding van de beslissing betrokken is geweest en op welke manier. En het is heel legitiem om aan bestuurders te vragen of ze zich persoonlijk committeren aan het enkele jaren lang goed integreren van de aankoop. En het is ook heel verstandig om je als non executive af te vragen of er misschien een acquisitie gedaan wordt vooral omdat dat de enige manier is een belofte van EPS groei van de bestuursvoorzitter in te lossen.

Vroeger werd wel gezegd: “commissarissen zijn er voor ruzies en fusies”. Dat was zo gek nog niet. Althans, als daar mee bedoeld wordt dat commissarissen vooral moeten kijken of er in de bestuurskamer eendrachtig wordt samengewerkt en dat ze zich bij inhoudelijke beslissingen zich tot de echt hele grote hoofdlijnen moeten beperken.

Commissarissen die zich vooral willen concentreren op beoordelen van het functioneren van het bestuur (en dan niet af gaan zitten wachten tot er ruzie is) moeten een aantal dingen echt anders gaan doen.

Ten eerste is het evident onlogisch dat commissarissen voor die beoordeling van het bestuur vooral af gaat op informatie die je van dat bestuur zelf krijgt. De meeste Raden van Commissarissen besteden negentig procent van hun tijd in vergaderkamer waar ze naar het bestuur zitten te luisteren en lezen voor negentig procent documenten die hen door datzelfde bestuur zijn aangereikt.

De eerste valkuil in die aanpak die er uit zou moeten is het expliciet maken van de 'brengplicht'. In een aantal implosies van de afgelopen jaren blijkt bij een reconstructie dat het bestuur zich over bepaalde onderwerpen grote zorgen maakte, maar daar tegenover de Raad van Commissarissen heel luchtig over was. Bestuurders laten derden onderzoeken doen op deelgebieden, krijgen dan verontrustende resultaten die ze vervolgens, in kennelijke afwachting van betere tijden, niet of niet expliciet delen met hen Raad van Commissarissen. Me dunkt dat de Ondernemingskamer vast zou moeten stellen dat het verzaken van de brengplicht op zichzelf onbehoorlijk bestuur is. Als het bestuur namelijk geen harde brengplicht heeft kan een Raad van Commissarissen in zijn toezichthoudende taak eigenlijk niet functioneren.

Afgezien daarvan zou er voor Raden van Commissarissen een haalplicht moeten zijn. Het ligt voor de hand dat Raden van Commissarissen een plan zouden maken om, zeg voor vijftig procent hun eigen informatie op te halen. Daar is van alles voor te verzinnen, onder andere het volgende:

- Verdeel taken en aandachtsgebieden. Ieder lid van de RvC besteedt een paar dagen per jaar om, los van het bestuur, bij organisatie onderdelen te gaan kijken en luisteren. Bij iedere vergadering worden de bevindingen in de RvC gedeeld.
- Laat een keer per jaar een buitenstaander de hele top vijftig van het bedrijf interviewen om op die manier een beter beeld te krijgen van de manier waarop er van anderen tegen het bestuur wordt aangekeken.
- Voer exit gesprekken met alle direct reports van bestuursleden die opzeggen.
- Mandateer dat iedere consultant waaraan het bedrijf meer dan een X bedrag aan besteedt, op welk gebied dan ook, na afloop een gesprek komt voeren. Hij of zij heeft een tijdje vaak met een heel team rondgelopen in de organisatie. Wat viel er nou eigenlijk op buiten het bestek van de adviesopdracht?
- Laat een keer per jaar een onafhankelijk bureau investor feedback inventariseren. Nodig een belangrijke aandeelhouder eens uit om zijn mening te presenteren. Ga eens een dagje mee op roadshow, neem eens kennis van een belangrijke presentatie aan investeerders.
- Laat je als Raad van Commissarissen uitgebreid voorlichten over de resultaten van de medewerkers betrokkenheid meting door iemand die verstand heeft van dit soort dingen en ze in een vergelijkend perspectief kan plaatsen.
- Voer een echt gesprek na afloop van iedere RvC vergadering met de accountant en geef standaard geen terugkoppeling van dat gesprek aan de CFO. Dat creëert namelijk de praktijk dat de CFO wil zien dat het gesprek maar vijf minuten duurt en dat hij of zij na afloop wil horen dat 'het goed was'.

- Voer één op één gesprekken met mensen direct onder de Raad van Bestuur op regelmatige basis en vraag dan expliciet naar hun waarnemingen.
- Voer wat gesprekken met belangrijke klanten en enkele cruciale leveranciers zoals de advocaat en de systems integrator.
- Laat enkele RvC leden een echte vertrouwens relatie met de ondernemingsraad opbouwen.
- Voer gesprekken met individuele leden van het bestuur over wat hun persoonlijke doelstellingen zijn, hoe lang ze nog willen, wat ze willen bereiken, vinden ze het leuk en leg die persoonlijke agenda's naast elkaar om te zien of ze aanvullend of conflicterend zijn.

Deze suggesties worden door veel commissarissen als problematisch ervaren. De belangrijkste bedenkingen en de antwoorden daarop zijn de volgende:

- 'Als een RvC dit allemaal gaat doen is dat een signaal naar de organisatie dat er iets grondig mis is'. Dat hoeft helemaal niet, als je het maar lang genoeg van te voren aankondigt. Een RvC die aan een organisatie laat weten dat ze over twaalf of achttien maanden met een nieuwe werkwijze aan de slag zal gaan en laat weten wat die werkwijze inhoudt geeft overduidelijk aan dat er geen indicaties zijn dat er op dat moment iets niet goed is.
- 'Dit is veel te veel werk, dan krijg je niemand meer voor een Commissaris positie'. In iedere RvC zitten mensen die niet (meer) in een full time baan hebben. Er zijn geen bezwaren om hen met een groter deel van de werkzaamheden te belasten en daar op dagbasis een vergoeding tegenover te stellen. Het is niet voorstelbaar dat de VEB of ISS problemen maakt als er in het jaarverslag staat dat leden van de RvC dertig duizend Euro hebben gekregen, met uitzondering van twee leden, die dertig dagen extra in het bedrijf hebben rondgekeken en daarom zestig duizend Euro kregen.
- 'Als je dat gaat doen ga je op de stoel van het bestuur zitten'. Dat is onjuist. Wie ergens in de rol van toezichthouder gaat kijken en luisteren hoeft niet overal meteen een mening over te hebben. Dat vereist goed management van verwachtingen maar is beslist uitvoerbaar.
- 'Je kunt wel doorvragen, maar je kunt niet om het bestuur heen informatie ophalen'. Er in het recente verleden voorbeelden zijn van Raden van Commissarissen die wel doorvroegen maar die geen antwoorden kregen. Los daarvan, wie een beoordelingsgesprek met een ondergeschikte wil voeren gaat ook niet uitsluitend af op de zelf-evaluatie van die ondergeschikte. Ook dat ligt niet voor de hand. Doorvragen is goed, maar eigen informatie verzamelen is beter.

Bij dit alles is er een nog veel heikeler punt. Zoals al aangegeven veranderen mensen met het verstrijken der jaren. De ene executive wordt een nóg betere leider maar een ander gaat op een power trip, werkt zichzelf financieel in de nesten of raakt aan de drank. Allemaal feiten en omstandigheden die voor een RvC relevante informatie zijn voor de beoordeling van het functioneren van het bestuur.

De discussie over de afbakening van de persoonlijke levenssfeer in de bestuurskamer wordt schoorvoetend gevoerd. Laat ik daar dan iets persoonlijks over zeggen. Ik zou er wel begrip voor hebben als een RvC mij zou vragen om aan een van hen een keer per jaar een financieel overzichtje te overleggen en ieder jaar nog eens na te laten kijken of ik al aan de drank of de drugs ben. Het leven in de bestuurskamer is veeleisend en je moet gewoon 'fit for purpose' zijn. Afgezien daarvan, in het politieke leven vinden we het allemaal heel normaal dat een voorbeeld functie zich niet laat verenigen met wangedrag in de persoonlijke sfeer.

Nog een woord over de samenstelling van de RvC. Een diverse samenstelling zou het functioneren van de RvC ten goede komen. Een paar mensen met ervaring in de bestuurskamer, die mee kunnen kijken en gevoel hebben voor de inhoudelijke beoordelingen. Misschien een consultant die ervaring heeft met het beoordelen van teams, een psycholoog, een communicatie expert die verstand heeft van het creëren van draagvlak of, onder omstandigheden, een aandeelhouder die verstand heeft van hoe bedrijven gepercipieerd worden. Dat is diversiteit in brede zin. Dan is er nog de veelbesproken diversiteit van meer vrouwen in de bestuurskamer en in de RvC. Heel graag ja, niet allemaal 'alpha males' die hun plek boven op de apenrots bevechten.

7. Slotwoord

De vraag die de lezer terecht kan stellen is: 'Toon nou eens aan dat in de lijst van implosies de bovenstaande probleemanalyse juist is en ook dat de oplossingsrichting juist is'. Dat vereist een grondige analyse van casuïstiek, en dat valt buiten het bestek van dit ene hoofdstuk. Wie net als ik af en toe de onderzoeksverslagen van de Ondernemingskamer en andere instellingen leest en daar de bovenstaande meetlat langs legt zal echter veel momenten van herkenning beleven. Maar er zijn geen garanties. Door schade en schande wijzer geworden weet ik uit eigen ervaring dat ook als je als bestuurder probeert om de dingen die ik propageer zo goed mogelijk te doen je voor nare verrassingen kunt komen te staan. Dat gezegd zijnde, meer publieke geselingen van accountants op het dorpsplein, meer regels en meer toezicht door publieke toezichthouders gaat het niet beter maken. Het moet beter in de bestuurskamer zelf en daar mag u ook mij op aanspreken.