

Bestuur van onderneming Topman kan toegenomen macht niet aan

Donald Kalff

Het is al eerder geconstateerd: de discussie die in Nederland wordt gevoerd over de wijze waarop ondernemingen worden bestuurd laat alles te wensen over. De wereld lijkt niet verder te reiken dan wat meer, of wat minder, invloed van aandeelhouders en werknemers, wat meer diversiteit in de samenstelling van de organen van de onderneming en timide pogingen om de beloning van topbestuurders aan te pakken. Deze onderwerpen hebben met elkaar gemeen dat ze het functioneren van de onderneming niet raken. Er is groter wild te schieten. Om te beginnen dient de paradox dat bestuurders van grote ondernemingen de laatste jaren zowel machtiger als onmachtiger zijn geworden, met alle gevolgen van dien voor de kwaliteit van de besluitvorming, op de agenda worden geplaatst. Inzicht in deze paradox is vereist voordat nieuwe wegen kunnen worden ingeslagen.

Pogingen om door regelgeving de invloed van het bestuur in te dammen hebben aversrecht gewerkt. In de VS bevat de door Sarbanes en Oxley geïnitieerde wetgeving vele inhoudelijke en procedurele voorschriften. Bestuurders moeten garant staan voor de waarheidsgetrouwheid van de onder hun verantwoordelijkheid verzamelde informatie en dit, met inachtneming van duidelijke vormvereisten, schriftelijk vastleggen. Bij afwijkingen zijn ze persoonlijk aansprakelijk en lopen ze de kans op strafrechtelijke vervolging. In Nederland is een afgezwakte versie ingevoerd: de code-Tabaksblad die inmiddels al een aantal jaren kracht van wet heeft. Het bestuur is onderhevig aan intensief toezicht op de naleving van de code. Elke vier jaar worden de prestaties van de bestuursleden tegen het licht gehouden. De grote lijn is dat in het belang van de aandeelhouder de transparantie wordt verbeterd om de verantwoordelijkheid en daarmee de aansprakelijkheid van het bestuur beter vast te leggen.

Deze ontwikkeling heeft het bestuur gedwongen haar greep op de organisatie te versterken. Dit is ook technisch mogelijk geworden dank zij de toenemende nadruk op financiële kengetallen en geavanceerde ICT-systemen. Afwijkingen van de taakstellingen komen zo sneller aan het licht waardoor het bestuur sneller kan ingrijpen.

De regelgeving heeft ook bijgedragen aan versterking van de positie van het bestuur ten opzichte van de commissarissen. Inhoudelijke discussies zijn in ieder geval voor een deel vervangen door controles op het voldoen aan formele vereisten. Het aantal lastige vragen over het functioneren van de onderneming en haar toekomst is daardoor eerder af- dan toegenomen. Verder blijkt in geval van wanprestatie de bestuurder die zich scrupuleus aan de regels heeft gehouden en zijn commissarissen voortdurend heeft betrokken bij zijn besluitvorming, veel lastiger te ontheffen van zijn verantwoordelijkheden dan wenselijk is.

In de VS is de versterking van het bestuur verder in de hand gewerkt door het risicomijdende gedrag van toezichthouders bij de aanstelling van nieuwe bestuurders. In tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen, is er geen gebrek aan talent; er bestaat alleen een tekort aan bestuurders die in het verleden hebben bewezen dat ze binnen korte tijd de winst per aandeel of de beurskoers van een onderneming kunnen opvoeren. Deze kunstmatige schaarste versterkt natuurlijk de onderhandelingspositie van de aangezochte bestuurders.

Bestuurders kunnen daardoor meer bevoegdheden eisen. Bij de meeste Amerikaanse ondernemingen worden de functies van toezichthouder en bestuurders nog steeds door één en dezelfde persoon vervuld. Verder komt het veel voor dat nieuwe bestuurders bij hun aantreden een eigen coterie van managers en adviseurs in sleutelfuncties te benoemen.

Ook in het Rijnlandse model is de positie van de bestuurder de laatste jaren versterkt. Hier speelt kunstmatige schaarste eveneens een rol.

In Rijnland is het zoeken naar bestuurders die hebben getoond complexe situaties met veel belanghebbende partijen naar hun hand te kunnen zetten.

In Rijnland blijkt de roep om persoonlijk leiderschap evenzeer onweerstaanbaar. In Nederlandse structuurvennootschappen is collegiaal bestuur zo goed als afgeschaft. De voorzitter van het bestuur is niet langer de primus inter pares van een college dat gezamenlijk verantwoordelijk is, maar een goed zichtbare leider, een ceo, de enige functionaris die met gezag de onderneming kan vertegenwoordigen.

Deze bestuurder speelt in samenspraak met de president-commissaris een actieve rol bij de selectie van nieuwe commissarissen en kan formeel, maar daardoor niet minder effectief, een veto uitspreken. Door de agenda van een commissarisvergadering vast te stellen en de informatievoorziening aan de commissarissen te orkestreren verschaft de bestuurder zich alle mogelijkheden tot beïnvloeding van de discussie. Ten slotte is de implementatie van de door de raad goedgekeurde bestuursbeslissingen geheel in handen van de bestuurder, die tevens bepaalt hoe en hoe vaak de raad zal worden geïnformeerd over de al dan niet geboekte vooruitgang. Kortom de ceo regeert, vaak met onherstelbare beschadiging van de onderneming tot gevolg. Iedere evaluatie van het drama Fokker, het drama Ahold, het drama Shell, het drama Getronics en het drama ABNAmro laat zien dat de toezichthouders niet tegen hun ceo opgewassen waren.

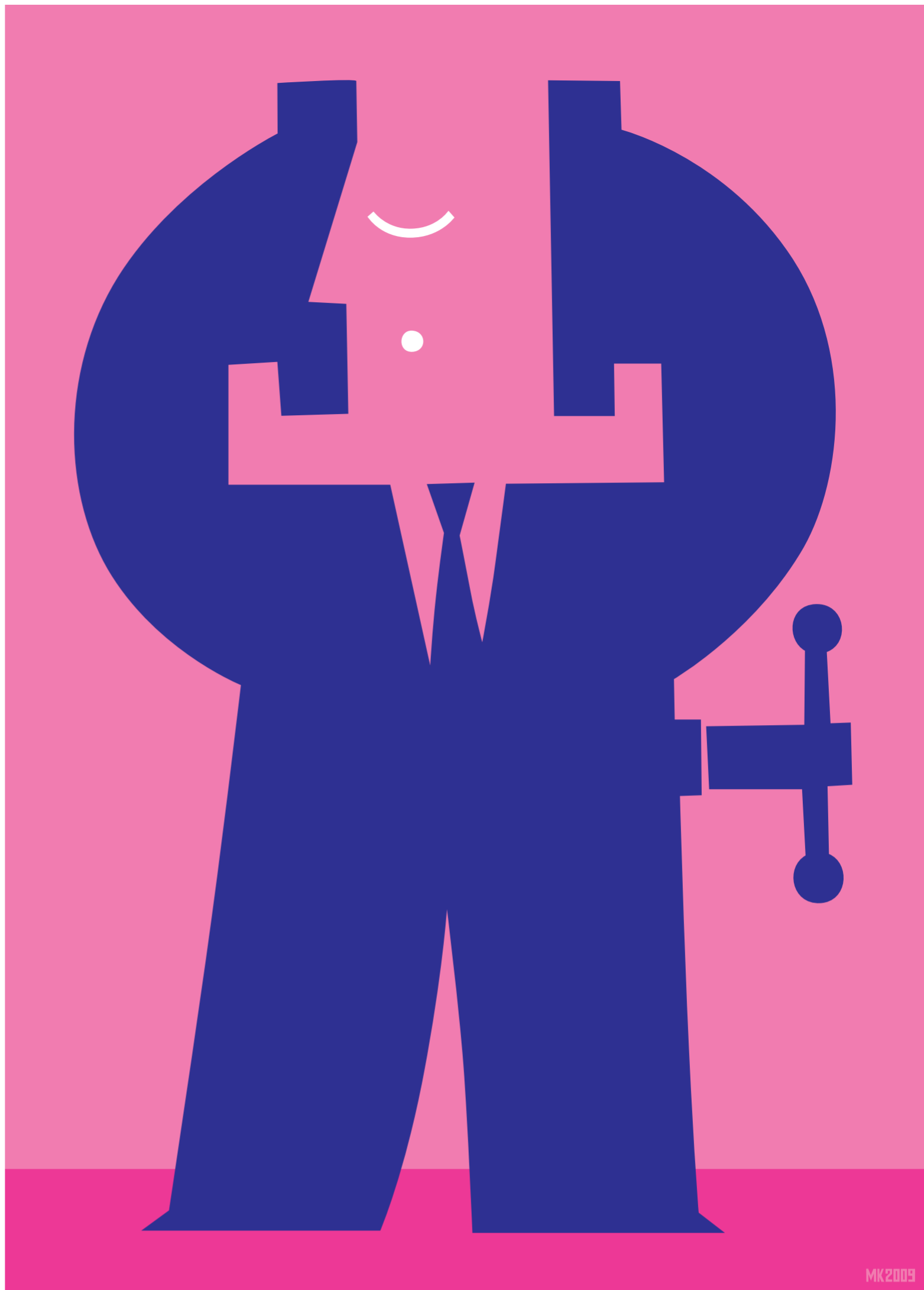
Mythe van de almacht

Al in 1992 liet organisatiedeskundige Henry Mintzberg zien waar de bestuurder zich in de praktijk mee bezighoudt, hoeveel verschillende rollen hij te vervullen heeft en hoe vaak hij zijn aandacht moet verleggen. De bestuurder is voortdurend overvraagd: fysiek, intellectueel en emotioneel. Het blijkt onmogelijk om de stroom van rapporten en mededelingen die onder zijn aandacht worden gebracht in te dammen, laat staan te controleren. Zijn dagen zijn gevuld met vergaderingen en andere verplichtingen. Tussen de vergaderingen door moet een overmaat aan vragen worden beantwoord en kleine en grote crises worden bezworen. Het gevoel dat elders in de onderneming nieuwe grote problemen ontstaan is nooit ver weg.

De bestuurder moet verdragen dat veel problemen hem pas bereiken als kansrijke mogelijke oplossingen al zijn verspeeld. Gebrek aan voorbereiding speelt hem voortdurend parten, vooral in situaties waarin hij partijen tegenover zich vindt die dankzij een veel lagere werkbelasting wel goed beslagen ten ijs komen. Vergaderingen slepen zich voort zonder dat conclusies kunnen worden getrokken laat staan afspraken gemaakt, terwijl de deelnemers aan de volgende vergadering over het volgende weerbarstigste probleem zich al verzamelen in het kantoor van zijn secretaresse.

Onder deze omstandigheden is het uitgesloten dat de bestuurder recht kan doen aan de eisen die de ontwikkeling en implementatie van de ondernemingsstrategie stelt, dat hij in voldoende mate leiding kan geven aan de groei en ontwikkeling van de ondernemingsactiviteiten en aandacht kan besteden aan de bedrijfsonderdelen die productiedoelen moeten halen en marges en omzetten te verdedigen hebben. Het is het lot van de bestuurder dat hij tegenover hen die zijn aandacht en steun verdienen, permanent tekort schiet. Uiteraard blijft dit alles onbesproken; de mythe van de almachtige bestuurder mag niet worden ontzenuwd.

Besturen van ondernemingen hebben de integrale benadering van problemen opgegeven door de benoeming van gespecialiseerde managers. Soms uit onmacht, soms om een lastig terrein te isoleren, soms uit machtspolitieke overwegingen. De chief financial officer, de snel in macht en aanzien toenemende interne pleitbezorger van de aandeelhoudersbelangen, de human resource manager, permanent op zoek naar zijn professionele identiteit, de chief information officer, de corporate social responsibility manager en de veel belangrijkste investor relations manager. En nu mogelijk de corporate risk manager. Deze opdeling staat garant voor machtsstrijd en voor zeer verschil-



Illustratie: Max Kisman

Verantwoordelijkheid

De bestuurder is voortdurend overvraagd: fysiek, intellectueel en emotioneel

Persoonlijke financiële motieven spelen bij veel bestuursbesluiten significante rol

De marketing van het beleid is belangrijker geworden dan het beleid zelf

lende perspectieven op kansen en problemen. Beide problemen hebben de neiging op ongelogen momenten, zoals bij teruglopende resultaten, de kop op te steken.

Aansprekende beslissingen

De derde bron van erosie van de positie van het bestuur vindt zijn oorsprong in de aanzienlijke stijging van basissalarissen, de opgelopen beloningsverschillen tussen de rangen, evenals de toename van het variabele deel van de beloning. Daardoor spelen bij de meeste ondernemingsbeslissingen persoonlijke financiële belangen van een groot aantal functionarissen een significante rol. Beslissingen kennen winnaars en verliezers. Van niemand mag worden verwacht dat hij beslissingen steunt die zijn financiële positie ondergraven, hoe wenselijk die beslissingen voor de onderneming ook mogen zijn.

In dit licht is het geaccepteerde praktijk dat managers een groot deel van hun werkdag besteden aan het verdedigen en uitbouwen van hun positie. Roddelen is geen afleiding maar harde noodzaak: handel in meer of minder betrouwbare informatie over mensen, hun belangen en de wijze waarop ze hun belangen behartigen. Het stelt managers in staat te anticiperen op ongewenste voornemens van collega's of het bestuur van de onderneming, te verkennen wie eigen initiatieven zou willen en kunnen dwarsbomen en wie, tegen welke prijs, als bondgenoot zou willen fungeren. Dit alles uiteraard buiten het zicht van het bestuur.

Retoriek van de bestuurder

Bestuurders dragen zelf in aanzienlijke mate bij aan de aantasting van hun positie. De Canadese filosoof John Ralston Saul vestigt de aandacht op het gebruik door bestuurders van dialect, retoriek en propaganda, met alle gevolgen van dien voor het gezag dat bestuurders genieten en de kwaliteit van de besluitvorming. Het dominante dialect is uit standaardzinnen opgebouwd. In het bijzonder is uitleg over strategie en beleid voorspelbaar en tegelijk ondoorgrondelijk. Retoriek verwijst naar geformaliseerde uitgangspunten en kennis die niet meer in twijfel behoef te worden getrokken. Retoriek dient het vooruitgangsgeloof, er is geen on-

derneming die geen grootse toekomst tegemoet gaat en de pretentie dat richting kan worden gegeven aan organisaties met vele duizenden medewerkers, honderden partners en tientallen technologieën. Ook dient retoriek het morele gelijk, de goede zaak, en verschaft troost en zekerheid aan degenen die willen geloven. Abstracte noties bieden de schijn van intellectueel gewicht en suggereren dat het gedachtegoed doortimmerd en intern consistent is.

Propaganda is de ontkenning van betekenis van de geschiedenis. Jaarverslagen, persberichten en openbare toespraken vergen zeer tijdrovende navigatie tussen wat op basis van wet en regelgeving bekend moet worden gemaakt, de percepties van belanghebbenden die de onderneming wenst te beïnvloeden en de weerbarstige werkelijkheid die ook als gevolg van interne belangentegenstellingen niet met de buitenwereld gedeeld kan worden. Of eerderde uitspraken bruikbaar zijn of niet wordt daarbij van geval tot geval bezien: dit is de ontkenning van de geschiedenis.

Kortom, de veelheid van taken die van oudsher tot de verantwoordelijkheid van de bestuurder behoorden, aangevuld met nieuwe taken en de versterking van zijn positie, verlamt de onderneming. Het bestuur moet meer en meer beslissingen nemen waardoor vertraging aan de orde van de dag is. De kwaliteit van de besluitvorming staat bij voortduring onder druk door overbelasting, door een contraproductieve afsplitsing van verantwoordelijkheden, door grote persoonlijke belangen en door een vlucht vooruit waarbij de marketing van het beleid belangrijker is geworden dan het beleid zelf.

De conclusie moet zijn dat het machtsmonopolie van het bestuur gebroken moet worden en dat de besluitvorming op ander leest moet worden geschoeid. Dit vergt niet meer en niet minder dat nieuwe ondernemingsmodellen moeten worden ontwikkeld op basis van andere uitgangspunten.



Donald Kalff is biotech ondernemer, raadgever en publicist.

Deze week verscheen zijn boek 'Modern Kapitalisme, alternatieve grondslagen voor grote ondernemingen'.

