



Good
Governance.nu

De Stichting GoodGovernance.NU wil de positieve kracht van goed bestuur versterken. We brengen de denkracht van professionals, opiniemakers, bestuurders en praktijkmensen bij elkaar door een platform voor elkaars verhalen en ervaringen: www.goodgovernance.nu

Dit interview is gehouden op initiatief van het bestuur van de Stichting GoodGovernance.NU.

Datum 2 juli 2015

Arie Kraaijeveld

Good Governance: Carolien de Monchy, Cor de Feyter, Casper van den Wall Bake



De tekst is vrij te gebruiken onder de Creative Commons licentie: naamsvermelding en geen afgeleide werken 4.0. Deze licentie staat u toe het interview in zijn geheel te distribueren, zowel commercieel als niet commercieel, zolang het ongewijzigd is en de naamsvermelding regels worden toegepast. Zie ook: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>



Drs. Arie Kraaijeveld, lid van de Raad van Advies van Good Governance, was o.a. voorzitter van FME-CWM (1996 – 2004), voorzitter van de Raad van Toezicht van het Deltaplan Bèta/Techniek (2005 – 2009) en voorzitter van de Stichting Nederland Maritiem land (januari 2012 – december 2014). Op dit moment vervult hij diverse bestuursfuncties, o.a. bij het Nationaal Lucht- en Ruimtevaart Laboratorium (NLR) en de Stichting Waterrecreatie Nederland.



Wat beschouw je als Good Governance?

“Dat we het er nu over moeten hebben komt doordat governance de laatste jaren hier en daar flink uit de hand gelopen is. Voor Nederland was het de doorwerking van drie gebeurtenissen: de vuurwerkramp in Enschede, de cafébrand in Volendam en de financiële crisis van 2008. Elk van deze rampen leidde tot een golf van nieuwe wetgeving. De effecten dringen nog maar nauwelijks door: dat het Ministerie van Financiën zich kan mengen in het financieel management van pensioenfondsen, verzekeraars en banken was tot voor kort ondenkbaar. Good Governance blijkt vaak het tekort aan governance, vooral door twee soorten grove onoplettendheid: persoonlijke verrijking en onverantwoorde risico’s.”

Koepels – een speciale governance ervaring

“Ik denk aan een voorbeeld: mijn start als voorzitter van het bestuur van een koepel in de (maritieme) industrie. Het was op dat moment een belangrijke sector, met een organisatie waaraan beleidstaken waren toebedeeld: promotie van de sector, bevorderen van innovatie, werkgelegenheidsbeleid, weghalen van hinderpalen vanuit de (rijks)overheid en relaties met het onderwijs. De rijksoverheid stelde een royale subsidie ter beschikking ter bekostiging van de voorzitter en het ondersteunend bureau. Toen ik aantrad bij de koepel per 1 januari, zei mijn voorganger dat hij de jaarcijfers over het afgelopen jaar zou maken. Dat bevreedde mij, want die jaarcijfers hadden al lang door het bestuur besproken moeten zijn. Ondertussen had ik vernomen dat de jaarstukken in concept klaar waren (ik had er via mijn communicatiekanalen naar



geïnfomeerd) en zorgde dat ze bij het bestuur ter tafel kwamen.

"..als een luipaard.."

Ik heb mijn "luipaardhouding" aangenomen: waakzaam zijn en toeslaan als de gelegenheid zich voor doet. Uit de jaarrekening bleek, dat de personeelskosten over het afgelopen jaar waren verdubbeld. Het werd duidelijk dat het bestuur door de directeur misleid was: alle medewerkers waren -met een royale afvloeiingsregeling- ontslagen, terwijl de stichting gecontinueerd werd en de overheid wilde stoppen met de ruimhartige financiering. De voorzitter bleek zijn mandaat te hebben misbruikt door ook zichzelf een vertrekpremie toe te kennen. Dat was voor mij aanleiding om de financieringsstructuur grondig te herzien. Ik stelde voor dat alle belanghebbenden, de leden, een bijdrage (€ 30.000,00) stortten voor een zetel in het bestuur. "Het is een complex systeem", riep ik, "maar wel noodzakelijk." Tot m'n opluchting stemde de overgrote meerderheid ermee in.

Het leereffect? Het is belangrijk dat je als bestuurder echt ziet wat er in de onderneming financieel omgaat. Je

bezieet iedere drie maanden de cijfers. Een bestuurslid vertelde me: "ik heb spijt als haren op m'n hoofd dat ik niet iedere drie maanden de cijfers heb gevraagd." Je hebt een structuur nodig die voorkomt dat een directeur geleidelijk overmachtig wordt en mensen in zijn directe omgeving via onschuldig lijkende kleine stapjes meevoert naar een hellend vlak."

Zwichten onder sociale druk?

"Behalve de herstructurering van de financiële stromen, heb ik ook aangifte gedaan tegen de vorige bestuurder en ben een rechtszaak begonnen. Het hele bestuur op z'n achterste benen. 'Dat doe je toch niet?', vonden ze. Toen ik de rechtszaak begon, zei de rechtbank dat er zeker bestuurders zouden zijn, die zouden willen verklaren dat ze het met het beleid van de vorige directeur eens waren. Ik zette door en dus vielen er op één en dezelfde dag dagvaardingen op de mat bij de bestuurders; zij realiseerden zich dat ze in het openbaar moesten getuigen en dat er niets op papier stond. Wat gebeurt er? Eén van de bestuursleden is zelf directeur in een grote onderneming en zegt tegen de eigen bestuurder (ook vicevoorzitter van de koepel) 'stop nou maar met de procedure, want ik heb echt geen zin om op te draven voor de



rechtbank'. Tja, dat krijg je dan, als de bestuurder van een koepel ook bestuurder is bij één van de leden. Eigenlijk moet je dan opstappen als bestuurslid, maar ja, dat doet niet iedereen. Lang verhaal kort: we hebben in het bestuur van de koepel een stemming gehouden en die heb ik verloren. Dus de rechtszaak werd gestopt. Het heeft veel gekost aan energie en advocaatkosten, maar de vorige voorzitter is nu wel 'persona non grata' in de huidige wereld. Een schrale troost. Wat ik veel gezien heb is dat in toezichthoudende organen 'vriendjes' benoemd worden. Het is een risico om een vriendje, of een oud-politicus die een baantje nodig heeft, te benoemen. Dat kan niet; die onafhankelijkheid om naar de business van de onderneming te kijken, dat is essentieel."

Afbakening speelveld

"Waar je als bestuurder attent op moet zijn is persoonlijke verrijking: het is toch volstrekt duidelijk dat de governance in bv. de woningcorporaties te kort schoot. We merken nu, dat marktwerking als opgave voor voormalige overheidsorganen veel moeilijker is dan gedacht.

De overheid nam wat afstand, zonder daarbij het voetbalveld duidelijk te markeren.

Overheid en markt

Ik heb zelf ook wel meegemaakt dat iedereen riep: je moet meer naar de markt. Mijn observatie is dat de overheid, bij het afstoten van taken, zelf minder weet wat er zich in de markt voordoet. De consequentie is dat er minder adequate regelgeving ontstaat."

Kwetsbaarheid toezichthouders

"Er is iets merkwaardigs gaande: het vertrouwen in politici is laag, men heeft er geen respect voor maar tegelijkertijd hebben politici veel macht. Alleen neemt hun kwetsbaarheid exponentieel toe. Iedereen kan tegenwoordig ergens op reageren, ergens wat van vinden. De sociale media bieden een prima platform voor het 'gesundenes Volksempfinden'. Daar heb je als bestuurder/toezichthouder rekening mee te houden."

Deskundigheid van het terrein: cruciale succesfactor voor de bestuurder

"Wat je echt nodig hebt als bestuurder, is verstand van zaken. Ook als Raad van Bestuur, uiteraard.

Ik ken de Nederlandse maakindustrie goed. We doen het daarin helemaal niet slecht, veel nieuwe bedrijven,



exportkansen en een gunstig klimaat voor jongeren. In de laatste 40 jaar is de invloed van ICT, mechatronica, CAD-CAM enorm toegenomen. Het is een onstuitbaar proces; denk aan bedrijven als Heineken of NedCar. Zij en vele andere zijn vergeautomatiseerd en gaan daar mee door. Ik heb die ontwikkeling kunnen waarnemen door tijdens zo'n 2000 bedrijfsbezoeken m'n ogen de kost te geven. Technologie is in zichzelf evolutionair en kan alleen gedijen in een brede maatschappelijke context. Als voorzitter van FME-CWM heb ik me er graag voor ingezet, o.a. door communicatie over de ontwikkelingen met de omgeving.

Ga niet besturen zonder deskundigheid

De zwaarte van de noodzakelijke expertise neemt toe naarmate het te besturen systeem complexer wordt. Ik ben een tijd voorzitter geweest van de Toezicht Commissie van pensioenfonds PME. Het pensioenvak werd in hoog tempo omvangrijker en complexer. Door de financiële crisis ontstonden hevige discussies tussen specialisten, bijvoorbeeld over de dekkinggraad. Je ziet hoe de sector onder een vergrootglas ligt en de regelgeving toeneemt. Je moet als bestuurder en toezichthouder in zo'n complex

systeem heel goed op de risico's letten, bijvoorbeeld dat er geen exotische beleggingen – met hun bijzondere risico's – in de portefeuille sluipen. De commissie die de beleggingen controleert wordt alert als ze weten dat ze in de smiezen gehouden worden. Hoe doe je dat als bestuurder? Soms kan het niet anders dan deskundigheid uit de markt halen. En dan loop je er tegenaan dat het soms duur is. Dan moet je vertellen dat de beheerkosten omhoog gaan. Een gevolg is een enorme consolidatieslag. Tot voor kort zelfstandige pensioenfondsen als van Siemens en Stork zijn opgegaan in PME.”

Spanningsveld tussen bestuurder en toezichthouder

“Je hebt verschillende soorten toezicht. Bij beursgenoteerde ondernemingen is de code Tabaksblat ijkpunt. Maar bij familieondernemingen komt er nog een bijzonder element bij: het eigendom van de onderneming. Het kan zijn dat de RvC zegt: met deze stappen neemt de onderneming te grote risico's. En dat de Dga dan zegt het daar niet mee eens te zijn. Technisch gezien is dan de oplossing escalatie: jij weg of wij weg. Het komt bij hoge uitzondering voor dat de RvC de Dga ontslaat maar doorgaans moet jij met de andere commissarissen



afwegen of je blijft of niet. Je kunt maar één keer dreigen met opstappen. Van dat dreigen kun je trouwens wel wat maken. Ik maak een onderscheid tussen waarschuwingen in en buiten vergaderingen. Na beraad met je mede commissarissen vraag je je in een vergadering bijvoorbeeld hardop af of je (in dit bestuur) ‘nog wel op je plaats bent’ of ‘betwijfelt of je nog wel een zinnige bijdrage kunt leveren’.

Gesprekje buiten de agenda

Maar het meest effectief is het persoonlijke gesprekje buiten de agenda. Je kunt een medebestuurder met empathie aanspreken, begrip tonen voor de zwaarte van beslissingen en externe druk en vervolgens duidelijk maken waar je grenzen liggen.”

Rotterdam: september 2014

[terug naar website GG.NU](#)

Toezicht en deskundigheid

“Om me heen kijkend zie ik tientallen voorbeelden van wat ik noem ‘destructie van deskundigheid’. Ik bedoel ‘deskundigheid in brede zin’. Voor goed toezicht heb je kennis uit de markt nodig, liefst opgebouwd in jaren van toewijding voor je vak. Ik ben begonnen als scheikunde leraar, kende het werk in laboratoria, wat goed van pas kwam in latere bestuursfuncties in de industrie. Je wordt bestuurder met je hele persoonlijkheid en met alles wat je geleerd hebt en bijleert. Als je toegeeft aan verleidingen ben je dat in één keer kwijt. Daarom is de beste aanpak van governance kijken, vragen stellen en ‘leven en laten leven’. Dat geeft steeds nieuwe kansen, voor de bestuurd organisatie en voor jezelf.”