



Good  
Governance.nu

De Stichting GoodGovernance.NU wil de positieve kracht van goed bestuur versterken. We brengen de denkkraft van professionals, opiniemakers, bestuurders en praktijkmensen bij elkaar door een platform voor elkaars verhalen en ervaringen: [www.goodgovernance.nu](http://www.goodgovernance.nu)  
Dit interview is gehouden op initiatief van het bestuur van de Stichting GoodGovernance.NU.

Datum 214 november 2014

Jeroen Drost

Good Governance: Carolien de Monchy,  
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>



# Wat is good governance volgens jou?

---

## Aantekeningen gesprek Jeroen Drost op 14 november 2014

Jeroen Drost was bestuursvoorzitter van NIBC (tot april 2014) en sinds kort lid van het Supervisory Committee van Vesteda. Daarnaast heeft hij een aantal commissariaten.



### Heldere regels en overlegstructuren

Het gaat om een combinatie van regels en de informele organisatie / cultuur. Kijk, als het goed gaat, heb je geen regels nodig. Regels heb je nodig, als het niet goed gaat. Je hebt een heldere structuur nodig van checks and balances en de invulling daarvan. Waarom dat belangrijk is? Omdat je daarmee helderheid creëert wie waarvoor verantwoordelijk is. Wie gaat er over de strategie? De CEO? Wat is de rol van de commissarissen daarbij? Als je daar gaande de rit als het spannend wordt, nog afspraken over moet maken, dan lukt dat niet meer. Dat moet je niet willen. Realiseer je wel: iedereen in het bedrijf kijkt naar de top. Als daar iets zichtbaar wordt van onenigheid, leidt dat tot grote onrust. En daar heb je niets aan.

Ten tweede heb je duidelijke verantwoordelijkheden nodig, omdat je anders gaat uitstellen. Als je niet verantwoordelijk bent voor de kosten van het bedrijf, is het makkelijk om iemand die niet functioneert niet te ontslaan. Want dat is altijd een heel vervelende beslissing en een naar traject. Als het niet hoeft, dan doe je dat niet. En als je daar niet op aangesproken wordt .....

**Zorg voor duidelijke rollen en verantwoordelijkheden; ook als de discussie gevoelig is**

Neem het voorbeeld van NIBC. Toen ik daar kwam, was er een hele andere governance structuur dan wat ik dacht dat er op dat moment nodig was. De overlegstructuur was onduidelijk en volstrekt onhelder wie waarover kon beslissen. Er kon net zo goed een credietbeslissing genomen worden in een HR overleg en een beslissing over de groenvoorziening in een managementvergadering.

In een tijd dat alles goed gaat, dan werkt dat. Maar in tijden van crisis is dat niet te doen. In de jaren voorafgaande aan de hypotheekcrisis in Amerika, (voor mijn tijd) was de bank geweldig gaan beleggen in investeringen in Amerika. Aanvankelijk ging dat goed – de investeringen werden opgevoerd tot circa vier keer het vermogen. Dan komt de subprime crisis, en blijkt dat de waarde totaal niet dekt wat er voor betaald is en waarvoor het in de boeken staat.

Dan komt de vraag: hoe komt dat? Dan is er niemand die er verantwoordelijk voor is. Het is niet duidelijk wie wanneer wat besloten heeft, waarom. Dus kun je niet iemand verantwoordelijk houden. Waarom is dat belangrijk? Omdat je er anders niets van kan leren. de volgende keer doen ze het net zo, want niet duidelijk waar wat te veranderen.

### Kritisch blijven en vragen blijven stellen

Waarom ging de bank zo risicovol beleggen? Omdat de bank met haar core activiteiten niet het rendement kon halen wat iedereen



verwachtte. Om een of andere reden vond iedereen dat je 20% rendement op je eigen vermogen moest kunnen halen. De aandeelhouders verwachtten dat, anders zouden ze elders heengaan. De politiek vond dat prachtig, het gaat goed in Nederland. Zelfs de wetenschap trok niet aan de bel door uit te rekenen dat het onmogelijk is om zo'n rendement te halen met de normale bedrijfsvoering – dan haal je 10% als je het heel goed doet. Je kunt wel 20% halen, als je gaat gokken. En dat deden we dus, massaal. Dat noem ik de collectieve gekte.

**Blijf je afvragen waarom dingen worden gedaan als ze worden gedaan; stel je kritisch op tegen de “collectieve gekte”**

Het vreemde is, dat er in die tijd niemand aan de bel getrokken heeft: de interne accountantsdienst niet, de externe accountant niet, de toezichthouder niet, de aandeelhouders niet, de commissarissen niet. Niemand durfde kennelijk tegen de stroom in te gaan.

**Management informatie komt niet vanzelf naar je toe, je zal het goed moeten faciliteren.**

Het is cruciaal om voor een cultuur te zorgen waarin je elkaar scherp houdt en vragen blijft stellen: wat ben je aan het doen? Is dit waar het om gaat? En dat is lastig, want als je zegt ‘ik maak geen 20% maar 10% rendement’, dan ben je malle eppie.

**Zoek je sparringpartners niet alleen in eigen vertrouwde kringen.**

**Structureel gesprekken voeren buiten je eigen cirkel**

Het is raar dat in de tijd dat ABN-AMRO onder vuur lag en uit elkaar gescheurd zou worden, de voorzitter van de directie niet met de minister president of met een minister

overlegt. Ze kennen elkaar niet, ze komen niet op de gedachte om elkaar op te zoeken. In Frankrijk doen ze dat beter. De mensen die op een ‘grand école’<sup>1</sup> hebben gezeten kennen elkaar en dat geeft een gezamenlijke cultuur. Daardoor kun je makkelijker een carrière voortzetten in een andere sector. Je gaat bijvoorbeeld na de bank de politiek in, of je gaat eerst de politiek in en gaat daarna naar een bestuursfunctie in de overheidssector. In Nederland lukt dat niet; de schotten tussen bijvoorbeeld de financiële sector en de politiek zijn te ver doorgevoerd. In complexe situaties moet je snel kunnen schakelen en dat kan veel beter als je elkaar kent. Als je elkaar nog moet leren kennen als het goed mis is, dan ben je te laat. Daar moeten we wat aan doen, dat hebben we van de crisis geleerd.

**Handhaven van discipline**

Governance is ook handhaven van de discipline. Jawel, professionals, hoog opgeleiden die dwingen ook discipline af bij de top. Ze willen gewoon heel goed gefaciliteerd worden in hun werk, en daar hoort behalve facilitaire zaken, ook besluitvorming bij. Anders kun je niet echt jezelf ontwikkelen in je werk, en dat laten zien aan de wereld.

Maar verder: je moet toch niet hebben dat er een soort anarchie in de club is, dan heb je echt een probleem. Ja, ik ken inderdaad veel managers die ‘geen orde’ kunnen houden. Dan kan je beter weggaan.

**Systematisch wisselen**

Het is erg belangrijk om regelmatig te wisselen van mensen, van structuur, van rapportagelijnen.

Als vuistregel kun je aanhouden dat een bestuurder een houdbaarheid heeft van een

---

<sup>1</sup> Een van de bekendste grandes écoles is de École Nationale d'Administration (ENA), waar zeven van de laatste twaalf Franse premiers studeerden (wikipedia)



jaar of zes. Daarna ga je als bestuurder in je eigen onzin geloven. Dan is het systeem om je heen zo ingeregeld dat niemand je meer tegen spreekt. Het is ook ingewikkeld: je wordt als topmanager afgeschermd van ongewenste informatie. En als je dan een keer wat hoort van iemand anders uit het bedrijf, mis je het kader om de informatie te kunnen duiden.

Wat ook helpt: iedere 5 of 6 jaar het hele governance systeem flink opschudden. Weet je, in een organisatie leef je in een driedimensionale wereld. Je wilt de klanten monitoren, de producten en geografie. Maar omdat we niet driedimensionaal kunnen rapporteren, rapporteer je altijd langs twee lijnen – en dat is ook al veel. Daarom is belangrijk om het bij tijd en wijlen wat anders te organiseren, de accenten anders te leggen. Het kan verstandig zijn om daarbij een externe in te huren. Waarom? Omdat ze wat meer visie en ervaring hebben, maar ook omdat ze opnieuw vragen stellen, die je zelf niet meer stelt uit bedrijfsblindheid. Alles wat sleets geworden is, komt dan ter discussie. Dat Six Sigma, is er ook op gericht dat je alles wat erin sluipt, dat je dat weer eens tegen het licht houdt. Daarom moet je dat regelmatig doen.

## **Persoonlijke verantwoordelijkheid**

Governance is ook altijd een persoonlijke verantwoordelijkheid. Je kunt met een systeem geen echte criminelen weren, je kunt alleen ervoor zorgen dat je de fraude snel op het spoor komt.

Iedereen heeft ook een eigen verantwoordelijkheid om ethisch te handelen. Je kunt je niet verschuilen achter een systeem, of achter de collectieve gekte. Je hebt een eigen verantwoordelijkheid. Als het niet gaat zoals je wilt, en je kunt het niet veranderen, heb je een keuze om weg te gaan.

**Schudt regelmatig het systeem op; juist als het ‘net lekker gaat’.**

**Maak van je hart geen moordkuil. Het ergste dat je kan overkomen is vertrekken.**

[Terug naar de website GG.NU](#)