

Tone at the top

Van zonnekoning naar
aansprekend leiderschap?

Op 17 september 2012 vond in Utrecht de Deloitte Audit Committee Dialogue plaats, over het thema Tone at the Top. **Prof. dr. Arnoud Boot**, ging in op de rol van de accountant, de raad van commissarissen en de auditcommissie bij het versterken van de tone at the top.

“De verwachtingen die men van al deze partijen heeft zijn nogal hooggespannen”, begon Boot. “Ik denk niet dat we het lek boven water hebben als we alleen de raad van commissarissen versterken. Dat is niet genoeg om een governance-structuur te creëren waarbij we ondernemingen beheersen en te voorkomen dat er onvoorspelbare dingen gebeuren. Versterking van de raad van commissarissen geldt in het maatschappelijk krachtenveld zo ongeveer als de oplossing voor alles. Elk advies waar ik bij betrokken ben geweest begint en eindigt met ‘versterking van de RvC’. Er worden ook altijd verstandige dingen verlangd als ‘diversiteit’ en ‘onafhankelijkheid’.”



De druk om winstgevend te zijn

Wat Boot betreft is dat niet genoeg. “Er is meer aan de hand, en dat heeft te maken met wantrouwen tegen ondernemingsbesturen. Het is een moeilijk grijpbaar fenomeen, en ik wil graag wat beelden schetsen om het te verklaren.

Ik ben geneigd het terug te brengen tot informatietechnologie. Mijn inschatting is dat IT het veel makkelijker heeft gemaakt om veranderingen door te voeren – een bank kan in één avond zijn risicoprofiel wijzigen. De financiële markten zijn een product van IT, en de media versterken dat. Ten tijde van de Scandinavische financiële crisis was er één bank die niet als een gek in onroerend goed ging: Svenska Handelsbanken, de beste bank van Zweden. Maar wat schreef de krant zo’n vijf maanden vóór het barsten van de real estate bubble in Zweden? ‘Svenska Handelsbanken is losing its touch’. Ze verloren marktaandeel en lucratieve marges. Als het vastgoed nog één jaar langer omhoog was gegaan, was Svenska Handelsbanken gedwongen geweest om mee te doen. Het lijkt veel op de situatie waarin pensioenfondsen in de jaren ‘90 zaten: er waren er een paar die niet als een kip zonder kop in aandelen waren gegaan, maar uiteindelijk werd de druk te groot. Dus zijn ze eind jaren ‘90 gezwicht en hebben zo de downfall meegemaakt.”

“Dit type druk bestaat op banken, pensioenfondsen, woningcorporaties en gewone ondernemingen. Je hebt zelfs geen beursnotering nodig om die pressie te ervaren. De politiek van financiële markten is dat je kunt inspelen op momentumgedreven kansen. Maar als er om de een of andere reden een probleem ontstaat – een klein boekhoudschandaal in Engeland is genoeg – voel je een enorme druk van de aandeelhouders om iets te doen. Een divisie in de verkoop zetten bijvoorbeeld, wat je zelf niet wilde. Je wordt gedwongen op korte termijn actie te ondernemen.

In de financiële sector is die druk nog groter. Risico’s die je verondersteld wordt te kunnen nemen, gevoegd bij strategieën die op een zeker moment hot zijn, leiden tot kuddegedrag. Het draait om winstgevendheid op korte termijn. Maar als de gevolgde strategieën uiteindelijk

‘Het draait om winstgevendheid op korte termijn. Maar als de gevolgde strategieën uiteindelijk riskanter blijken te zijn dan men dacht, zit iedereen tegelijkertijd verkeerd’

riskanter blijken te zijn dan men dacht, zit iedereen tegelijkertijd verkeerd.”

Verandering zonder aanpassing

Het lijkt erop, zegt Boot, dat we in een transactiemaatschappij terecht zijn gekomen. “Ik denk dat we door IT en door de geweldige profilering van de financiële markten doorgeslagen zijn in de veranderingsstrategie, zonder dat we ons als mensen en als instituties hebben aangepast aan die nieuwe, snel veranderende wereld. Kijk naar toezichthouders op banken, die op geen enkele manier kunnen zeggen dat ze vertrouwen hebben in een stabiel gedrag van financiële instellingen. Hetzelfde geldt voor de raden van commissarissen van die financiële instellingen. Nieuwe ankers zijn broodnodig: ineffectiviteit van het toezicht dreigt. Dat is een oorzaak voor wantrouwen ten opzichte van het management.

Daar is soms reden voor; denk aan sommige management-buy-outs. Er zijn prachtige constructies waarbij het management een *piece of the action* krijgt om het gecommitteerd te houden aan de onderneming, maar dat betekent wel dat het management er geen enkel belang bij heeft om de onderneming in een goede positie te brengen voordat de transactie plaatsvindt. Dat leidt tot belangenconflicten. Als het management in een gepercipieerd belangenconflict terecht is gekomen, moet je zelf aan het roer staan en het niet aan de CEO of CFO overlaten.”



‘De CEO lijkt op een topvoetbaltrainer: hij heeft het momentum of hij heeft het niet. Als je het momentum kwijt bent moet je vertrekken, maar zolang je de man bent, ben je zonnekoning’

Perverse prikkels

Het managen van gepercipieerde belangenconflicten is onderdeel van soft controls. Maar het probleem zit nog dieper, aldus Boot. “De CEO lijkt op een topvoetbaltrainer: hij heeft het momentum of hij heeft het niet. Als je het momentum kwijt bent moet je vertrekken, maar zolang je de man bent, ben je zonnekoning. De dominantie van een CEO kan – terecht – veel respect oproepen, maar kan ook leiden tot een organisatie die helemaal afhankelijk is van één persoon en waar het zelfcorrigerend vermogen van de directie tot nul wordt teruggebracht.

Het is ingewikkeld om dat te onderkennen en het is moeilijk om er iets tegen te doen, want vaak is zo’n persoon ook buitengewoon goed en heeft hij zich onmisbaar gemaakt. Zo iemand wil snel scoren. Maar wat betekent dat voor het bindend vermogen van een onderneming en hoe pakt dat op de lange termijn uit? Met een CEO die zich sterk manifesteert kan het een tijd lang heel goed gaan. Ik ken het voorbeeld van een bedrijf dat zeer succesvol aan acquisitie deed; het bezat logistieke skills die op overnames werden toegepast, en er werden ook waardeverhogingen toegepast. Op een gegeven moment was de koers-winstverhouding daardoor huizenhoog. Als je halverwege je acquisitietraject bent, dan draagt de helft van die acquisities al bij aan de winst. Je koers is eigenlijk

hetzelfde gebleven, want je hebt gedaan wat de markt verwachtte. Maar de markt maakte de onderneming gek en vice versa. Toen de koers-winstverhouding op hetzelfde niveau bleef en niet verder steeg, bedacht men nieuwe acquisities in landen die men eigenlijk niet wilde, en begon men aan acquisities buiten de eigen sector. De uitkomst was dramatisch. Dat is de molen waar je in terechtkomt, en die perverse prikkels moeten eruit. Als een bedrijf succesvol is, hoe krijg je anderen dan zo ver dat ze accepteren dat jij een lijn wilt volgen die behoudender is, en die de suggestie wekt dat je mogelijk achterblijft bij de concurrentie? Hoe ga je daarmee om?”

Leiders met momentum

Er wordt een ander soort leiderschap zichtbaar, zegt Boot. “We komen uit een paternalistische omgeving van onnadenkend vertrouwen, en dat was de achtergrond van leiders. Tegenwoordig wordt er meer ‘gesprongen’, de wortels zijn verdwenen. Wie het momentum heeft, krijgt speelruimte. Dit andere leiderschap heeft geleid tot het wegvallen van het vanzelfsprekende vertrouwen. Vertrouwen moet nu gecreëerd worden, gebaseerd op afdwingbare rechten en plichten, en je wordt gedwongen zaken goed uit te leggen, inzicht te verschaffen. De maatschappelijke vertrouwenscrisis speelt ook een rol bij ondernemingen en bij corporate governance. Ik denk dat we in Nederland onvoldoende onderkend hebben dat een bestuur en een raad van commissarissen wel degelijk autonomie hebben. Er zijn niet veel aandeelhouders die zomaar willen ingrijpen. De omloopsnelheid van aandelen wordt overschat.”

Zoeken naar evenwicht

“We staan voor een driedimensionale uitdaging. Regels zijn nodig, maar gedrag en cultuur zijn van ongelooflijk groot belang. Het is voordelig om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die IT en de financiële markten scheppen om zaken sneller en efficiënter te veranderen. Maar is de wispelturigheid die we nu gecreëerd hebben wel goed?

Mijn inschatting is dat we op zoek zijn naar een beter evenwicht, om gestructureerd om te gaan met prikkels. Bewegelijkheid en het inspelen op beweeglijkheid leidt op een disproportionele manier

tot ongewenste beslissingen en ongewenst gedrag. Ondernemingen moeten altijd kunnen verdwijnen. Het feit dat we in Europa niet bereid zijn om afscheid te nemen van bepaalde banken is een groot probleem. Schuldenherstructurering van banken is cruciaal.” Sommige effecten versterken zichzelf, denkt Boot. “De financiële markten hebben eind jaren ‘90 de druk op ondernemingen opgevoerd om zich zo transparant mogelijk te organiseren. Maar als je een bedrijf opsplijt, heb je niet langer één cultuur. Wat is dan het bindend vermogen van een organisatie? Focus is belangrijk, maar zo eenvoudig is het niet. Je wilt ook opties openhouden.”

Taken van de commissaris

“De raad van commissarissen heeft wat mij betreft een aantal taken: garant staan voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur of de directie, toezien op de invulling van het risicomanagement, het control van de bedrijfscultuur en de checks & balances in de organisatie, het zeker stellen van een adequate financiering van de onderneming, de toetsing van beleid en beslissingen aan de strategie en het bewaken van het maatschappelijk draagvlak. Aan het signaleren van fouten en misstanden op die gebieden hebben de commissarissen hun handen vol.

Bij de eerste taak hoef je maar te denken aan het voorbeeld dat ik eerder noemde, waar de cfo het lastig vond om de interne controller en de accountant over de vloer te krijgen. Wat het toezicht op risicomanagement betreft: dat is niet alleen een technisch systeem. Wat op papier staat, moet ook worden nageleefd. Dat gebeurt niet altijd. Ik heb zelf ervaren dat er bij een Fortune 500-bedrijf een verandering van de interne controller nodig was om erachter te komen dat procedures niet werden nageleefd. Ook de auditcommissie had dat niet gezien. Dat baart mij wat zorgen.

Bij de derde taak, het zeker stellen van een adequate financiering, denk ik aan een groot telecombedrijf van vlak voor de eeuwwisseling. De commissarissen geloofden dat mobiel bellen een pan-Europese business zou worden, er werd een licentie gekocht die gefinancierd werd met vreemd vermogen, en de aandelenuitgifte werd opportunistisch uitgesteld. Het bleek allemaal heel anders uit te pakken.

‘Als vooraf niet duidelijk is wat de strategie van een bedrijf is, kun je achteraf niks toetsen. Je hebt een benchmark nodig’

Over de toetsing van beleid kan ik zeggen dat verantwoording afleggen vooraf en achteraf dient te gebeuren. Als vooraf niet duidelijk is wat de strategie van een bedrijf is, kun je achteraf niks toetsen. Je hebt een benchmark nodig. Het kan goed zijn dat de beslissingen van een bedrijf afwijken van de strategie, maar dan moet je dat uit kunnen leggen.”

Gedrag cruciaal voor vertrouwen

Als er ergens geldt dat de toezichthouder opnieuw moest gaan nadenken over de sector, was dat de financiële sector. “DNB heeft de afgelopen jaren een zienswijze ontwikkeld over de manier waarop zij het gedrag en de cultuur van financiële instellingen moest beoordelen. Dat gedrag is cruciaal voor het vertrouwen in financiële instellingen. DNB noemt zeven elementen: evenwichtig handelen (waaronder een goede belangenafweging bij besluitvorming), consistent handelen, bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, transparantie en handhaving. Het lijken mij stuk voor stuk goede punten. Tot slot heb ik wat opmerkingen over de rol van de externe accountant en de auditcommissie. Er schijnt consensus te bestaan over een bredere rol van de accountant bij de beoordeling van de beheersorganisatie. Zelf vermoed ik dat de accountant nog genoeg te doen heeft in zijn meer basale rol, en dat bedoel ik niet als kritiek. Dan de rol van de auditcommissie ten opzichte van de externe accountant en de raad van commissarissen. Ik zie potentiële fricties aan beide kanten. Ik hoor graag meer discussie over de scope van activiteiten van zowel de auditcommissie als de externe accountant, en de wisselwerking tussen die twee.”