

Drs. Arie Kraaijeveld, bestuurder maakindustrie

Drs. Arie Kraaijeveld 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). Ten tijde van het interview vervult hij diverse bestuursfuncties, oa. bij het Nationaal Lucht- en Ruimtevaart Laboratorium (NLR) en de Stichting Waterrecreatie Nederland.

Twee soorten grove onoplettendheid

“Dat we het over Good Governance 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.”

Waakzaam zijn en toeslaan ‘als een luipaard’

“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 bevreemde 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 geïnformeerd) en zorgde dat ze bij het bestuur ter tafel kwamen.

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: de overheid wilde stoppen met de ruimhartige financiering en alle medewerkers waren -met een royale afvloeiingsregeling- ontslagen, terwijl de stichting gecontinueerd werd. 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 zouden storten (€ 30.000,00) 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 beziet 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.”

“Dat doe je toch niet?”

“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. Ik zette door en dus vielen er op één en dezelfde dag dagvaardingen op de mat bij de voormalige bestuurders. 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.”

Ongewenste gevolgen van marktwerking

“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.

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, onvoldoende weet wat er zich in de markt voordoet. De consequentie is dat er minder adequate regelgeving ontstaat.”

Iedereen kan iets van je vinden..

“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.”

Complexiteit en risico's

“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 ver

geautomatiseerd 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, oa. door communicatie over de ontwikkelingen met de omgeving.

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 dekkingsgraad. 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."

Vertrekken - je kunt maar één keer dreigen met opstappen

"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'. 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."

Besturen met je hele persoonlijkheid

"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."

's Gravenhage, 2015