

Drs. Jeroen Drost, bankier

Jeroen Drost werd na een loopbaan bij ABN AMRO bestuursvoorzitter van NIBC (tot april 2014), lid van het Supervisory Committee van Vesteda en vanaf 1 februari 2015 directeur NPM Capital. Daarnaast vervult hij een aantal Commissariaten. Inmiddels is Jeroen Drost directievoorzitter van SHV (14 april 2016).

Als het spannend wordt heb je regels nodig

“Het gaat om heldere regels en overlegstructuren – voor als het niet goed gaat. Je hebt een heldere structuur nodig van checks and balances en de invulling daarvan. Voor die invulling heb je ook de informele organisatie en de organisatie cultuur nodig. 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.”

Zonder regels: uitstelgedrag

“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 ... 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 het was volstrekt onhelder wie waarover kon beslissen. Er kon net zo goed een kredietbeslissing 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, omdat het niet duidelijk was waar iets veranderd had moeten worden. Zorg voor duidelijke rollen en verantwoordelijkheden; ook als de discussie gevoelig is.”

Onmogelijke eisen en collectieve gekte

“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 naar elders gaan. 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. 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. 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. Blijf je afvragen waarom dingen worden gedaan als ze worden gedaan; stel je kritisch op tegen de 'collectieve gekte'. Zoek je sparringpartners niet alleen in eigen vertrouwde kringen."

Politiek en economie

"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' 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."

Goede besluitvorming is faciliteren

"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 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.

Management informatie komt niet vanzelf naar je toe, je zal het goed moeten faciliteren. 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 bijvoorbeeld; het is er ook op gericht dat je alles wat erin sluipt 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 de keuze om weg te gaan.”

Bussum; 2014.