

In gesprek met de auteurs

EXIT FANTOOMTROTS

Leen Paape en Leo van de Voort schreven samen *Exit fantoomtrots*. Een boek over – met name – beursgenoteerde ondernemingen. We spreken met ze over hun boosheid, over het niet goed functioneren van bestuur en toezicht wat leidt tot ongewenste overnames en zelfs teloorgang van organisaties, over het sterke appél dat zij doen op meer activistische governance. En over het belang van stakeholder- én shareholder value, en het als bestuurder tijdig je comfortabele positie ter discussie durven stellen.

Van der Voort en Paape geven aan beiden groot gegroeid te zijn in het *shareholder value* denken. Ze vonden elkaar in hun ambitie om met dit boek bestuurders wakker te schudden, om hun bedrijf voor shareholders én stakeholders én maatschappij succesvol te laten zijn. Maar, zo stellen zij, het in het verdachtenbankje plaatsen van shareholders, zoals nu vaak gebeurt, is niet terecht. Een onderneming kan alleen bestaan wanneer er voldoende financiering is. En het was en is zo dat aandeelhouders – in principe – als laatste in de rij staan bij het toekennen van een vergoeding voor het genomen financieringsrisico en daardoor het grootste risico lopen. Ook stellen zij dat economische groei een noodzakelijke voorwaarde voor een onderneming is om ook maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Vandaar de in hun ogen noodzakelijke blijvende aandacht voor shareholder value.

Fantoomtrots

Voor Paape en Van de Voort is fantoomtrots ‘een soort oranjegevoel dat ontstaat nadat een succesvol Nederlands bedrijf van de beurs is gehaald’, door wat zij noemen

‘buitenlandse barbaren en sprinkhanen’. In hun visie vloeit dit fenomeen voort uit tekortkomingen van raad van bestuur én van de raad van commissarissen – strategische luiheid. De auteurs stellen dat de bestuurder te weinig aandacht heeft voor het permanent verbeteren van de onderneming. Dat is een gevolg van het feit dat een raad van bestuur zich bezighoudt met zowel operatie als strategie, waardoor er voor beide fundamenteel te weinig tijd en aandacht is. Paape en Van de Voort constateren dat de raad van commissarissen in veel ondernemingen onvoldoende sparringpartner is van de bestuurder. Er wordt door de toezichthouders te veel tijd besteed aan terugblikken (notulen, update, jaarrekening en –verslag; 80 procent van de tijd) en veel te weinig aan (disruptieve) toekomstverkenning.

Tijdig aandacht voor repositioneren van de organisatie

In het boek hebben Paape en Van de Voort een groot aantal casussen van (veelal) beursgenoteerde ondernemingen beschreven, veelal vanuit het perspectief van wat er niet goed gaat. Van de Voort: ‘Van missers kun je





Leen Pape en Leo van de Voort

Kennen elkaar zo'n 35 jaar. Paape is registeraccountant en is werkzaam geweest bij Defensie, KPMG, KLM, PwC. Hij was tien jaar lid van het College van Bestuur van Nyenrode Business Universiteit en heeft toezichthoudende rollen bij onder andere het IMF in Washington, twee VO-scholen in Rotterdam en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.

Van de Voort is Neerlandicus, jurist en bedrijfskundige. Hij was investment banker, consultant bij Kearney en CFO in diverse (beursgenoteerde) organisaties. Hij is klankbord voor raden van toezicht en bestuurders met transitieproblemen, en is partner bij Fuel for Living Strategies.

beter leren dan van succesverhalen. Die laatste zijn niet of moeilijk te kopiëren.' De belangrijkste missers die worden beschreven zijn gebrek aan innovatie en aan strategische beleidsvorming en ongevoeligheid voor kasstroommanagement.

De auteurs koppelen de missers in de beschreven organisaties aan de S-curve, de levenscyclus van een bedrijf die bestaat uit vier fasen: van opstarten naar groeien, volwassen worden en verzadigen. Hun stelling is dat organisaties (bestuurders) de neiging hebben om aan de top van de S-curve (de verzadiging) te willen blijven zitten. Een comfortabele positie, zo lijkt.

'Organisaties (bestuurders) hebben de neiging om aan de top van de S-curve (de verzadiging) te willen blijven zitten'

Want de organisatie is in deze fase van haar ontwikkeling min of meer uitontwikkeld, de opbrengsten zijn hoog, de daaraan gekoppelde bonussen zijn min of meer gegarandeerd en de shareholder value is goed. Veel bestuurders en toezichthouders zetten alles op alles om de status quo te handhaven en/of door ingrepen als reorganisaties deze ontwikkelingsfase zo lang mogelijk te bestendigen. Ook bestaat de neiging om de te realiseren doelen laag te stellen, om zo bonussen te garanderen en het verkrijgen van staatssteun te vergemakkelijken. Waarom zou je je organisatie gaan 'heruitvinden'? Dit brengt op het eerste gezicht vooral veel werk en onzekerheid met zich mee.

De stelling van Paape en Van de Voort is dat je als bestuurder en als commissaris veel eerder het gesprek moet voeren over de plek van je organisatie op de S-curve. Uitgangspunt moet zijn dat je voorkómt dat je de laatste fase van de S-curve bereikt. De auteurs doen de suggestie het gesprek over de toekomst van het bedrijf te voeren wanneer de kasstromen hoog zijn. Dan is er geld voor innovaties en ook voor het mogelijk afsplitsen van potentieel succesvolle entiteiten. Ook raden zij aan het gesprek te voeren over de *hidden assets*, waardoor je zicht krijgt op niet direct zichtbare mogelijkheden van de onderneming. Het advies is deze assets ook te gaan waarderen op de balans. Bijzonder vinden zij dat mensen, als belangrijke bron voor

'Ondernemingen die de hidden assets benoemen realiseren een substantiële rendementsverbetering. Voor dit alles heb je moedige, integere en competente bestuurders en toezichthouders nodig, en die zijn schaars'

ondernemen, nog steeds niet als asset op de balans, maar als kosten in de winst- en verliesrekening staan. Paape en Van de Voort: 'Uit onderzoek blijkt dat ondernemingen die de hidden assets benoemen een substantiële rendementsverbetering realiseren. Voor dit alles heb je moedige, integere en competente bestuurders en toezichthouders nodig, en die zijn schaars. De auteurs geven aan dat wat hun betreft voor toezichthouders een (te) groot aantal commissariaten een risicofactor is. 'Zelfs met vijf commissariaten is het goed en toekomstgericht vervullen van de rol van toezichthouder in deze complexe tijd onmogelijk,' aldus Paape en Van de Voort.

One tier

Een belangrijk pleidooi in het boek is dat een one tier board een belangrijke voorwaarde is om door innovatie en tijdige ingrepen de organisatie succesvol de toekomst in te leiden. 'Een team zijn is zowel voor de raad van bestuur en raad van commissarissen afzonderlijk als gezamenlijk essentieel,' aldus Paape. 'Het is van belang om de belovers en de waarmakers met elkaar in een team te hebben. Het gaat altijd om de balans tussen beheer en risico.'

Paape en Van de Voort zien voor de raad van bestuur met name de rol van waarmaker/uitvoerder ('executives') weggelegd en voor de raad van commissarissen de rol van toekomstverkenner/strategievormer ('non-executives'). De bestuurder is in hun ogen veelal behoudend en risicoavers, richt zich vooral op de bestaande organisatie en houdt zich volgens de auteurs te weinig bezig met het vinden van andere en aanvullende omzet. Commissarissen moeten hun bestuurders

pushen om hun aandacht te verleggen. In het boek staan meerdere casussen waarin het niet de bestuurders van de overgenomen bedrijven, maar de nieuwe eigenaren zijn die nieuwe mogelijkheden zien en exploreren. Of het one tier model een vereiste is om de onderneming meer toekomstgericht, meer op innovatie en meer op maatschappelijke doelen gericht te laten zijn, is de vraag. Dit leidde tot een stevige discussie met ons als redactie, want is deze structuurkeuze echt dé oplossing? «

Exit fantoomtrots

Mediawerf, € 27,50

De gespreksdeelnemers

Herman Hudepol, adjunct-hoofdredacteur *Goed Bestuur & Toezicht*

Richard Klatten, directeur Reinventions

Adriaan Schoch, toezichthouder en organisator diners parlants voor toezichthouders en bestuurders

Petri Ykema, toezichthouder, Bestuur NVTZ, redactie nieuwsbrief VCTE