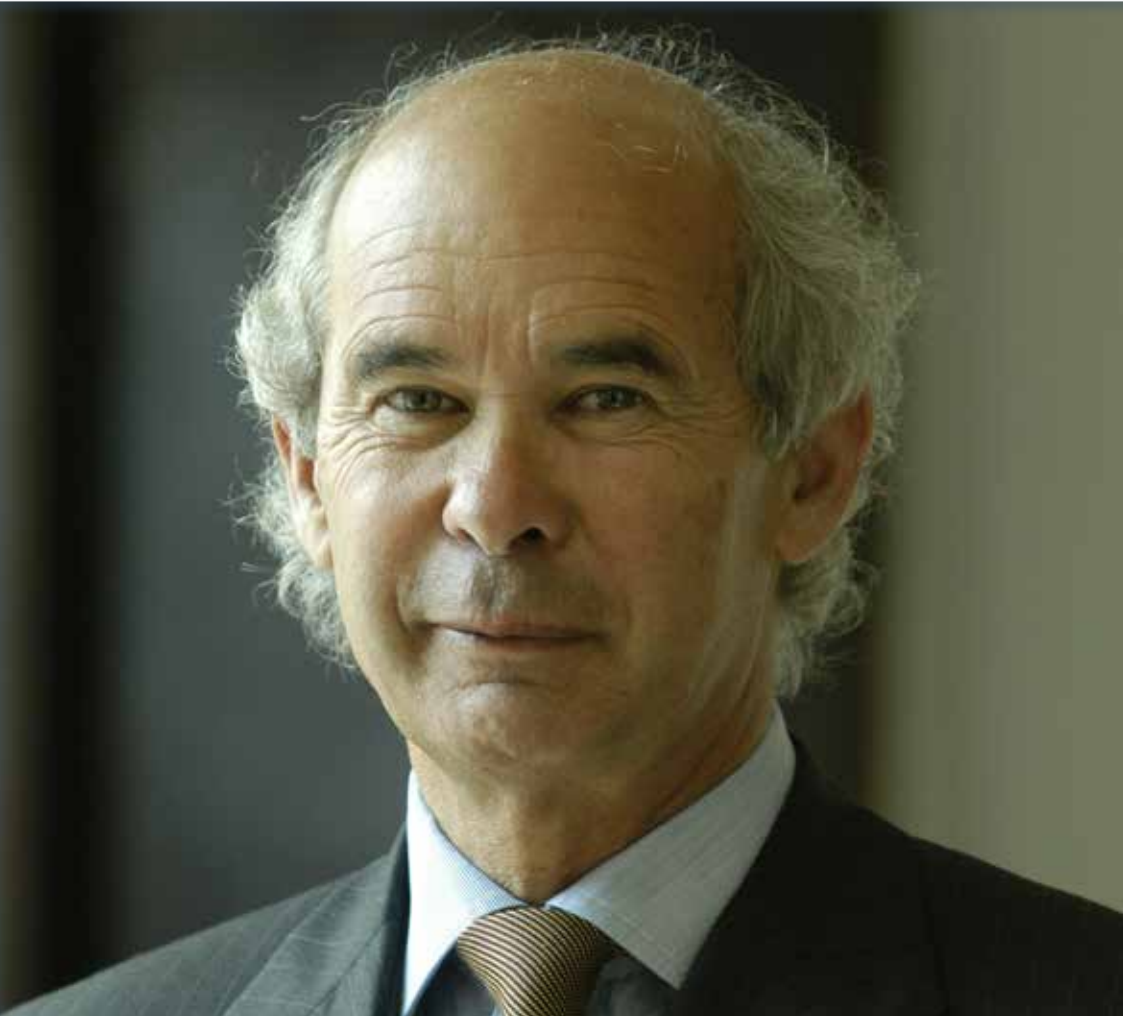


PLEIDOOI VOOR EEN TOEKOMST

EMERITAATSREDE - 30 NOVEMBER 2016

PROF. FRED W.I. LACHOTZKI



Pleidooi voor een Toekomst

Rede uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar Corporate Strategy aan
Nyenrode Business Universiteit op 30 november 2016

door Prof. Fred W.I. Lachotzki

Copyright ©2016 Prof. Fred. W.I. Lachotzki

ISBN 978-90-8980-095-4

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

(SLIDE1TEKST UITNODIGING)

Mijnheer de Rector Magnificus, leden van het College van Bestuur

Zeer gewaardeerde collegae, studenten en geachte aanwezigen,

Zij die mij kennen weten dat ik oprecht vereerd ben met uw aanwezigheid bij mijn emeritaatsrede.

Na 50 jaar neem ik afscheid van mijn 'Seat of Learning', De Nyenrode Business Universiteit. Allereerst wil ik u deelgenoot maken van mijn gevoel van dankbaarheid voor de mogelijkheden die mij gedurende die 50 jaar zijn geboden, zowel tijdens mijn executive als tijdens mijn academische carrière, om te leren, te creëren en te analyseren. Dankzij de combinatie van beide carrières ben ik uiteindelijk een pracademische leermeester geworden.

Mijn gedachtengoed heb ik kunnen ontwikkelen dankzij de mij gegeven vrijheid door de ondernemingen waar ik werkzaam ben geweest, mijn dierbare Nyenrode en niet te vergeten dankzij mijn mentoren van wie ik er twee met name wil noemen. Jacques Postma de toenmalige rector van Nyenrode en Hans van Meer destijds directievoorzitter van Albert Heijn Supermarkten. Hans van Meer is, voor mij heel bijzonder, hier vanmiddag aanwezig. Zij beiden hebben een niet te onderschatten rol gespeeld aan het begin en tijdens het verdere verloop van mijn carrière. Ik ben vooral ook schatplichtig aan mijn nationale- en internationale leermeesters, collegae, studenten en in het bijzonder – de co-auteur van ons boek '*BeyondControl*' Robert Noteboom, mijn research assistent Michael Olson en mijn gewezen promovendi Dr. Roland Kupers en Dr. Daniëlle Melis*. Zij beiden zijn in de loop van hun onderzoekproces ook mijn leermeesters geworden. De business en de

academische wereld hebben mij unieke kansen geboden en mijn leven buitengewoon veel zingeving en voldoening gegeven. En ik geniet er nog iedere dag van.

Dames en heren, vijftig jaar lang stond **de passie** voor 'de onderneming' bij mij centraal. Met de onderneming bedoel ik het *concept onderneming*. Gedurende de eerste helft van mijn carrière heb ik bij Ahold, Unigro en ASKO Deutsche Kaufhaus er als respectievelijk manager en bestuurder middenin gestaan; de tweede helft heeft mij als non-executive en docent/onderzoeker de mogelijkheid gegeven haar **kracht** en haar **kwetsbaarheid** steeds beter te doorgronden.

In 1988 bij de aanvaarding van mijn leerstoel hield ik samen met oud-collega Wissema een inaugurele rede onder de titel '*Corporate Strategy -The Global Option*'. Vandaag worden wij geconfronteerd met een flink aantal negatieve effecten van de globalisering terwijl destijds juist "The World as One Global System" en de op handen zijnde internationale economische samenwerkingsinitiatieven aanleiding gaven tot optimisme. Een optimisme vooral ten aanzien van groei en de daaruit voortvloeiende welvaart.

PROBLEEM

Nu constateren wij dat er jarenlang rijkelijk- en wij mogen zelfs stellen in vele gevallen onverantwoord - gebruik is gemaakt van de groeimogelijkheden die de wereld ons bood. De groei nam krachtig toe, maar volstrekt onvoldoende duurzaam. De wereld is weliswaar Global, maar mede door de toenemende onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid is de wereld een steeds complexer systeem geworden. Het uitblijven van de juiste maatregelen om het

systeem bij te sturen heeft negatieve gevolgen gehad voor de financiële markten, de economie, het milieu en de maatschappij.

Overheden zijn er vooralsnog niet in geslaagd om afdoende antwoorden en beleid te formuleren om de gevolgen van de financiële crisis van 2008 het hoofd te bieden. Een aantal van de genomen maatregelen hebben vooral tot overheidsbezuinigingen, veelal verstikkende reguleringen en bureaucratie geleid, die ook bij ondernemingen en andere organisaties, inclusief mijn eigen dierbare universiteit zijn binnengeslopen.

Het verlies van banen en het uitblijven van een migratiebeleid leiden tot een groeiend nationalisme en hang naar protectionisme, hetgeen verdere problemen in de wereldeconomie veroorzaakt. Daar kunnen we aan toevoegen de snelle technologische ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en kunstmatige intelligentie, en de onzekerheid over het wel-of-niet uitvoeren van de noodzakelijke klimaat beschermende maatregelen. Tellen we daarbij op de steeds groter wordende inkomensverschillen tussen arm en rijk, dan is het niet verwonderlijk dat grote groepen van de bevolking zich ernstig zorgen maken.

Het tijdsgewricht waarin wij leven wordt niet zelden als ontwricht ervaren. Burgers hebben het vertrouwen in overheid en politici verloren, maar staan ook wantrouwend tegenover de businesswereld. De meest recente “Edelman Trust Barometer” toont aan dat een groot aantal mensen zelfs het bedrijf waarvoor zij werken niet vertrouwt.

Dames en Heren we weten dat alleen maar **sombere** analyses leiden tot cynisme. Cynisme die kritiek op de **ander** vleugels geeft en de verbeeldingskracht verlamt. Die verbeeldingskracht hebben we hard nodig om nieuwe denkwijzen te omarmen die passen bij de werkelijkheid van vandaag en ons in staat stellen een toekomstperspectief te visualiseren.

(SLIDE2)

Daarom vanmiddag een pleidooi voor een toekomst waarin de onderneming, zonder daarbij de overheid van haar verantwoordelijkheden te ontslaan, perspectief biedt door bewust de rol op zich te nemen van **motor** voor welvaart **en welzijn**. En met welzijn bedoel ik het welzijn van alle bij de onderneming betrokken partijen, inclusief het maatschappelijk welzijn van de gemeenschappen waarbinnen zij opereert. Door deze rol bewust op zich te nemen, accepteert de onderneming dat zij, in een 'horizontaliserende' samenleving daarop structureel **aangesproken kan, mag en wil** worden.

(SLIDE 3)

Ik presenteer u vanmiddag **een bestuurlijk concept** waarmee wij dankzij transparantie in de besluitvorming de onderneming zo kunnen besturen, dat we zowel het **falen van de onderneming als systeem** als het **falen van het menselijk gedrag** inperken. Ik hoop dat ik u kan overtuigen dat met dit concept de onderneming in staat is haar **kracht te versterken**, haar **kwetsbaarheid te verkleinen** en haar **maatschappelijke legitimiteit te borgen**.

GOED VERSUS SLECHT BESTUUR

Om de verbeeldingskracht te stimuleren ga ik met u naar een ver verleden, naar de Middeleeuwen, naar Siena. In het begin van de 14^{de} eeuw was Siena als middelpunt van de stadstaat uitgegroeid tot één van de belangrijkste middeleeuwse steden. De macht was in handen van de burgers. Het stadsbestuur bestond uit vertegenwoordigers uit de bovenlaag van de Senese samenleving. In 1335 gaf het Bestuur de schilder Ambrogio Lorenzetti de opdracht de muren van de Bestuurskamer in het machtige net gebouwde Palazzo Pubblico te decoreren.

(SLIDE4)

Op drie muren schilderde hij de beroemde fresco cyclus “De Allegorieën van Goed en Slecht Bestuur”. In eerste instantie richten wij ons op het *fresco* waar Goed Bestuur voor staat en waar dit toe kan leiden. We zien twee, op hetzelfde niveau, prominent geschilderde figuren. Rechts de oude Monarch, de bestuurder op zijn troon en links de door Wijsheid geïnspireerde Giustizia.

De Monarch is links en rechts omringd door allegorische figuren, de **4 kardinale deugden**: Rechtvaardigheid, Gematigdheid, Bezonnenheid en Kracht. Uiterst links op de troon zetelt Vrede en rechts zien wij Ruimhartigheid. Vanuit de schalen van Vrouwe Justitia verschijnen twee koorden waarvan er één naar de onder haar zittende Concordia, de Eendracht, leidt. Helaas is op de afbeelding niet heel duidelijk zichtbaar dat dit koord aan de burgers wordt doorgegeven en als bindende kracht het sociale weefsel versterkt. Dit geldt eveneens voor het andere koord dat via het Deugdzaam Bestuur naar het tafereel rechtsonder leidt, waar dankzij Justitie, monniken en edellieden worden gestraft; lieden die hun eigen belang hebben laten prevaleren boven het algemeen belang.

Politicologen en rechtsgeleerden hebben ons erop gewezen dat Lorenzetti in deze allegorie duidelijk maakt dat de regering van Siena haar politieke legitimiteit ontleent aan Justitie en Goed Bestuur, een bestuur dat gestoeld is op deugden. Ik wil u later overtuigen dat ook de onderneming naast het recht met eenzelfde goed en deugdzaam bestuur haar Maatschappelijk Gezag kan en zou moeten legitimeren.

Zoals ik al zei, was de stad in die tijd middelpunt van de Republiek. Siena had zich tot een belangrijk Europees financieel centrum ontwikkeld.

Om de welvaart te blijven stimuleren en de armoede te bestrijden was kapitaal nodig. Er moest een instituut gesticht worden dat die rol op zich kon nemen ten behoeve van de stad, de republiek en het algemeen belang.

De bancaire functie zou door de stad gereguleerd worden. Dit leidde in 1472 tot de oprichting van de eerste bank van de wereld, de Monte; stevig gereguleerd voor wat betreft de maximale rente, kwaliteit van het bestuur en de winstbestemming. In haar *Vocazione* werd expliciet bepaald dat naast armoedebestrijding de verkregen winsten mede ten goede moesten komen aan het algemeen welzijn van de burgers van Siena.

(SLIDE5)

We zien de effecten van Goed Bestuur op de fresco's: bloeiende handel, nijverheid, onderwijs, wetenschappen en kunst.

(SLID6).

Zoals wij zien, ligt het omringende land er rijk en prachtig bij.

In de loop van haar geschiedenis kreeg de bank de naam de Monte dei Paschi di Siena. Ruim vijf eeuwen lang heeft zij ten tijde van voor- en tegenspoed deze expliciete rol vervuld.

(SLIDE7)

Aan het einde van de 20^e eeuw was de Monte, zoals die nog steeds in de volksmond wordt genoemd, uitgegroeid tot een van de belangrijkste banken van Italië. Het was mede dankzij haar succes dat de stad en de industrie-arme provincie zich tot een bloeiende samenleving hadden kunnen ontwikkelen. In 1995 werd in Italië een wet van kracht waarin geregeld was dat alle banken, tot dan toe publieke instellingen, moesten privatiseren. Ook de Monte ging in 1999 naar de beurs en werd in twee eenheden opgesplitst. 49% van de aandelen

ging naar de beurs en 51% bleef in handen van de gemeenschap vertegenwoordigd in de Fondazione.

Uit de schatkist van de rijke Fondazione kwamen jaarlijks 100 - tot 200 miljoen euro ten goede van de burgers van de stad. De universiteit, het academisch ziekenhuis en het culturele leven werden met grote bedragen gesubsidieerd.

Maar toen ging het mis.

Met de beursgang werd de Monte tegelijkertijd onderdeel van het grote, financiële internationale systeem. Dat betekende in de ogen van het bestuur allereerst groei en expansie. Met de eerste overname van een kleine internetbank werd ook besloten om de algehele leiding van de Monte over te dragen aan de directeur van diezelfde kleine bank. Spoedig daarna werd het senior management en de leden van het bestuur grotendeels vervangen door managers en bestuursleden van buiten Siena. Naast haar oorspronkelijke bancaire activiteiten ging de bank steeds grotere leningen verstrekken, stortte zich op nieuwe overnames én op de voor haar nog zeer onbekende activiteiten op het gebied van investment banking en derivaten. Uiteindelijk overspeelde ze haar hand met de overname van Antonveneta. Een bank die ABNAMRO een aantal jaren eerder had overgenomen en die later voor circa 6 miljard euro vanuit de opsplitsing van ABNAMRO aan Santander werd doorverkocht. De Monte betaalde, zonder een gedegen *due diligence*, een week later aan Santander 9 miljard euro. Deze overname is een van de vele voorbeelden van de dramatische strategische besluiten die het management en of het bestuur, want ook dat bleek later niet even duidelijk, na de beursgang heeft genomen. Daarnaast illustreren de ruim 27 miljard euro aan slechte kredieten en leningen de gevolgen van slecht bestuur. De van buiten aangestelde executives hadden ogenschijnlijk weinig kennis van- of geen boodschap aan haar oorspronkelijke

bestaansrecht, haar raison d'être. Het bestuur, zoals later overduidelijk is gebleken, had niet alleen geen industriekennis, maar ontbeerde alle deugden van Goed Bestuur. De Monte wordt tot op de dag van vandaag mede dankzij staatssteun overeind gehouden. Van de rijke Fondazione, die zich met de overname van Antonveneta mede zwaar in de schulden had gestoken, is weinig of zo goed als niets meer over. Het gevolg is een zicht- en voelbaar economisch-, cultureel- en sociaal verval van de stad en de provincie.

(SLIDE8)

Lorenzetti waarschuwde destijds met zijn Allegorie van Slecht Bestuur, waar ondeugden als onder andere Hoogmoed, IJdelheid en Hebzucht toe leiden.

En evenzo verontrustend is de positie van Justitie, die niet alleen niet meer op hetzelfde niveau als de Tiran is geschilderd, maar zelfs onder zijn voeten aan banden is gelegd.

Wat er na de beursgang gebeurde, wordt door de gemeenschap ervaren als een privatisering van de winsten en een socialisering van de verliezen. Door haar handelen heeft de bank haar in 500 jaar opgebouwde maatschappelijke legitimiteit verkwanseld.

Deze case toont de kwetsbaarheid van een onderneming, die toeneemt naarmate een onderneming groter en complexer wordt. Complexer niet alleen ten gevolge van de omvang van de onderneming maar ook door de onvermijdelijk toenemende interconnectiviteit van een groot complex systeem waarbinnen ondernemingen vandaag de dag als relatief klein systeem opereren.

VOORTBESTAAN VAN DE ONDERNEMING

Iemand die zich van de kwetsbaarheid van ondernemingen goed bewust was, was Peter Drucker. In 2001, een jaar voor de val van Enron, stelde de toen 95-jarige grondlegger van het management denken, zich de verontrustende vraag of de Corporation, de grote onderneming nog wel zou overleven. Ja, was zijn antwoord, maar niet zoals we haar nu kennen. In de toekomstige maatschappij, zo voorspelde hij in zijn artikel in de Economist, zal de grootste uitdaging voor de onderneming haar **Maatschappelijke Legitimiteit** zijn: haar waarden, haar missie, haar visie. De oorzaak waarom het bij een aantal grote ondernemingen zo dramatisch fout is gegaan, moest volgens Drucker gevonden worden in het falen van het systeem. De zware managerial opdracht waar business leaders voor staan zou met de toen bekende concepten niet of nauwelijks uit te voeren zijn: hij riep op om met een nieuw concept te komen.

(SLIDE9)

- *As each had been highly successful in his previous jobs, the recent failure rate of chief executives in big American companies points in the same direction. The jobs they took on had become undoable; it suggests system failure. Top management in big organizations needs a new concept.*

Peter F. Drucker

Als voormalig executive wist ik uit eigen ervaring dat de uitvoering in de bestuurlijke praktijk weerbarstig was. Het systeem faalde inderdaad. *The job had become undoable*. De Boards van de ondernemingen verwachtten van hun Executives en Managers een strategie uit te voeren die toen hoofdzakelijk in *performance* doelstellingen was gedefinieerd. Dat wil zeggen gericht op omzet, eventueel marktaandeel en bottom-line resultaat. Grote ondernemingen werden overwegend decentraal aangestuurd. De uitvoering werd aan de landen, divisies, business units en stafafdelingen overgedragen. De

verantwoordelijke managers rapporteerden periodiek de resultaten, maar hoe die resultaten tot stand kwamen en de duurzaamheid van hun methodes, daar werd althans 'fact-based' nauwelijks structureel inzicht in geboden. Dit betekende dat het topmanagement, zonder zich dat wellicht te realiseren, steeds meer black-boxes binnen het hele systeem van de onderneming creëerde. Dit is overduidelijk naar buiten gekomen niet alleen bij de Monte en daarvoor Lehman Brothers en andere banken, maar ook bij bijvoorbeeld Enron, Vestia, Imtech en helaas destijds ook Ahold.

Kortom: een nieuw concept voor "de onderneming" was hard nodig. Allereerst was het zaak om de black boxes te openen om zicht te krijgen op de feitelijke situatie. Niet alleen inzicht in de financiële situatie maar ook in de kwaliteit van de organisatie.

In het Financieele Dagblad schreef ik in juni 2002 het volgende:

(SLIDE10)

Zonder beter inzicht van bestuurders en toezichhouders in het vermogen van de organisatie om het geformuleerde beleid uit te voeren, zullen bedrijfsleven en overheid voortdurend verrast worden met dramatische voorbeelden van operationeel en toezichhoudend falen'

DOORGRONDEN VAN DE KRACHT EN KWETSBAARHEID VAN ONDERNEMING

Om de kracht en de kwetsbaarheid van de onderneming te kunnen doorgronden ben ik gaan kijken naar de bedrijfsarchitectuur van de

onderneming. Deze architectuur bestaat uit -structuren, processen, mensen en cultuur-, en is bepalend voor de implementatie van de strategie.

De bedrijfsarchitectuur die wij via onderzoek samen met het onderzoekbureau MeyerMonitor in 39 capabilities en 7 dimensies hebben ingericht.

(SLIDE11)

Dankzij de beschikbare technologie ontwikkelde het genoemde bureau eind jaren 90 een digitale scan waarmee de Board en het Management van de organisatie de 39 capabilities beoordelen. Een beoordeling van de huidige kwaliteit van de slagkracht van een onderneming, maar tevens geven zij de kwaliteit van structuren, processen, mensen en cultuur aan, die zij noodzakelijk achten om de strategie daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. Deze laatste beoordeling geeft het gewenste niveau van de kwaliteit van de architectuur aan. Hiermee zijn wij in staat om binnen no-time alle potentiële black-boxen in de operationele arena te openen. Ook in de afzonderlijke landen, business units en teams. Dat verschaft zowel inzicht in de kwaliteit van de gehele bedrijfsarchitectuur als in de toekomstige slagkracht van de onderneming.

(SLID12).

Deze slide toont u een bestaand geanonimiseerd meetresultaat van een onderneming, in het bijzonder van de financiële afdeling van een businessunit, opererend op grote afstand van het hoofdkantoor. Het verschil tussen de huidige kwaliteit en de gewenste kwaliteit wordt uitgedrukt in een gap score. De gap score van de totale onderneming was laag, dat wil zeggen 10. De geaggregeerde gap score van de business unit was 17, terwijl de financiële afdeling binnen de business unit een hoge gap score van 30 liet zien. De black-box is geopend en heeft een alarmerende situatie bloot gelegd. Een gap-index

van boven de 20 vraagt om extra aandacht en in de meeste gevallen serieuze maatregelen. In dit geval bleek het om fraude te gaan.

Tientallen bedrijven, in binnen- en buitenland, hebben gediend als laboratorium voor de verdere ontwikkeling van deze scan, de monitor. Uit dit laboratoriumonderzoek hebben wij tevens geleerd dat door op deze manier managers bij de implementatie van de strategie te betrekken een aantal krachtige effecten kunnen ontstaan. Ik noem er een paar:

(SLIDE13)

1. Draagvlak voor de strategie wordt gecreëerd mits er goed geacteerd wordt op de meetresultaten
2. Kennis diep uit de organisatie wordt dwars door de organisatie gedeeld
3. Er verschijnt zicht op de veranderingsbereidheid
4. Het topmanagement plaatst zich midden in de organisatie en kan het prestatievermogen op de strategie afstemmen. Dit alles noemen wij het *Strategic Alignment Proces*.

Met de scan worden de kracht en de kwetsbaarheid van de onderneming blootgelegd.

De inzichten die uit het gebruik van de scan naar voren kwamen, brachten ons verder in de richting van een concept waarmee wij de onderneming als systeem beter kunnen aansturen

STRATEGIC ALIGNMENT PROCES

(SLIDE 14)

In het boek *'Beyond Control'* hebben Robert Noteboom en ik in 2005 een eerste serieuze aanzet neergezet van een nieuw concept. Uit empirisch onderzoek en honderdduizenden datapoints blijkt dat gebrek aan transparantie veruit de grootste stoorzender in het systeem vormt. Gebrek aan transparantie bij communicatie en besluitvorming. Daarom hebben wij in ons boek het *Strategic Alignment* proces geïntroduceerd. Dit proces stelt het topmanagement van de onderneming in staat om een continue dialoog met het uitvoerend management aan te gaan. Zo kunnen top en uitvoerend management de inzichten in het prestatievermogen delen en de besluitvorming over strategie en uitvoering op elkaar afstemmen. Bij de uitvoering van de implementatie speelt de individuele manager een onderscheidende rol. Bovendien ervaren wij dat in de huidige maatschappij het individu, van wie de autonomie steeds groter wordt, meer dan ooit haar of zijn individuele vrijheid opeist. Kennis en beslissings- en handelingsvrijheid zijn van essentieel belang voor de sleutelfiguren binnen de onderneming.

(SLIDE15)

Dat vraagt om een structuur die kennis ontsluit, transparantie vergroot **en** zonder grip op de beheersbaarheid te verliezen, handelings- en beslissingsvrijheid faciliteert en stimuleert.

Hiermee creëren wij eveneens verantwoordelijkheid en *'ownership'*.

HET COMPLEXITEITSDENKEN

Meer vrijheid dus voor de individuele manager, zonder de controle te verliezen. Maar hoe vind je die juiste balans tussen vrijheid en controle? Hierbij was mijn ontmoeting met de theoretisch natuurkundige Roland Kupers bepalend. Hij opende de deur naar de voor mij nieuwe wereld van het complexiteitsdenken, een wereld die interessante handvaten leek te bieden. In 2014 promoveerde hij

hier op Nyenrode met zijn dissertatie “The Complexity Frame for Policy and Management”. Hierin stelt hij dat beleidsmakers, naast de bestaande benaderingen, ook naar ondernemingen en organisaties moeten kijken door de bril van het complexiteitsdenken.

Complexe systemen bestaan uit elementen die nauw met elkaar verbonden zijn en die elkaars gedrag wederzijds beïnvloeden. Karakteristiek is dat uit de interacties tussen de elementen ‘emergente’, dat wil zeggen spontaan optredende systeemeigenschappen ontstaan. De natuur als complex systeem heeft haar eigen regels, zoals onder andere zwaartekracht, maar daarnaast heeft zij een bijsturende eigenschap om het systeem te ordenen. Deze eigenschap is in de natuur ‘The Survival of the Fittest’ en wordt in het complexiteitsdenken een ‘**fitness criterium**’ genoemd. Het fitness criterium beïnvloedt samen met de regels het gedrag van alle in de natuur acterende elementen. Zij bepalen dus de spontaan optredende eigenschappen waar de natuur zichzelf mee corrigeert. Bij een kunstmatig systeem kunnen bij het ontbreken van de juiste regels en fitness criteria, negatieve en – zoals wij inmiddels weten - zelfs destructieve, emergente effecten optreden. Maar wanneer de juiste regels, fitness criteria en sociale normen aanwezig zijn, gaat het, als op magische wijze vanzelf goed. Ik geef u met een kort filmpje een concreet voorbeeld dat u wellicht bekend voorkomt.

(FILM16)

Wij zien hier dat er in een ogenschijnlijke chaos automatisch orde ontstaat. In dit voorbeeld zijn de regels, onder meer, het hebben van een rijbewijs en een verplichte Apk-keuring van de voertuigen. Dat betekent de remmen en lichten werken. De fitness criteria zijn doorstroming en veiligheid. Daarnaast zorgen gedeelde sociale normen – zoals de andere weggebruiker ook een kans

gunnen, voor doorstroming. Een traditionele overheid stuurt overwegend via verkeersregels, stoplichten, borden en belijning, waardoor het systeem niet zelden vastloopt. Een overheid die de 'Controle Voorbij' is, kan met een beperkter aantal regels, dankzij de fitness criteria - doorstroming en veiligheid, en gesteund door gedeelde sociale normen gestructureerd loslaten. De intelligentie van de weggebruikers en hun wens – zonder ongelukken snel van A naar B te gaan, zorgt ervoor dat zij in vrijheid de juiste beslissingen nemen. Het functioneren schuilt in het feit dat de fitness criteria van de overheid aansluiten op die van de weggebruikers, die in het complexiteitsdenken de actoren worden genoemd. Voor succes zijn regels van niet gering belang, maar evenzo belangrijk zijn fitness criteria en sociale normen.

(SLIDE17)

Dat betekent dat het voor een sociaal systeem noodzakelijk is om naast duidelijke regels de juiste fitness criteria en sociale normen te definiëren waarmee het systeem zichzelf beter kan sturen en orde creëren. Een orde waarmee we de kwaliteit van het hele systeem kunnen versterken.

DE ONDERNEMING ALS COMPLEX ADAPTIEF SYSTEEM

Met de inzichten van het complexiteitsdenken van Kupers, kunnen we de onderneming als een kunstmatig adaptief systeem beschouwen.

(SLIDE18)

Zo komen wij eindelijk bij het bestuurlijke concept voor de onderneming, dat ik in de afgelopen periode heb afgerond en waarmee wij, naar ik hoop, in deze onzekere tijden, vooruit kunnen.

Een onderneming is een juridische entiteit maar daarnaast, met al haar verbindingen en actoren zoals klanten, medewerkers, aandeelhouders, partners en overige relevante stakeholders een complex systeem, een organisme. Om meer precies te zijn: een waarde creërend organisme, waarbinnen het leiderschap overtijd regelmatig wisselt. Zij ontleent haar raison d'être primair aan het waarde creëren voor klanten. Het is de verantwoordelijkheid van de Board en de taak van het Management om de onderneming in de ruimste zin van het woord waardevoller te maken. Allereerst zijn er regels nodig om misbruik en fouten in te perken. Volgens de wet hebben aandeelhouders via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een juridisch afdwingbare stem, waarmee zij als principalen de Board op punten ter verantwoording mogen roepen. Zij kunnen in voorkomende gevallen zelfs het aftreden van de Raad van Commissarissen eisen. Maar de belangen van de aandeelhouders stemmen niet altijd overeen met het belang van de onderneming en haar andere stakeholders. Er is meer nodig dan het stemrecht van de aandeelhouders als juridisch sturingsmiddel om de onderneming tijdig en doeltreffend bij te sturen. Zoals in het verkeersbeleid zijn er naast regels, fitnesscriteria en sociale normen nodig om orde te creëren en het hele systeem waardevoller te maken. In het verkeersbeleid gaat het om veiligheid en doorstroming. In het ondernemingsbeleid om **waardecreatie**. Dit betekent dat waardecreatie de basis vormt voor de fitness criteria die als gids dienen voor alle betrokken actoren.

(SLIDE SCHEMA19)

Voor de toepassing wil ik u met behulp van een schema, trapsgewijs en in grove lijnen toelichten hoe wij de waardecreatie van de onderneming en die van haar stakeholders als één systeem kunnen aansturen, beheersen en versterken en daarmee de onderneming waardevoller maken. Ik laat u zien

welke fitness criteria we zouden moeten definiëren én hoe wij deze inzetten om het hele systeem - in dialoog met de stakeholders - te versterken.

De Board is verantwoordelijk voor het voortbestaan van de onderneming en formuleert en of herbevestigt in kernachtige termen de raison d'être.

Zij borgt daarmee ook voor de verre toekomst het bestaansrecht van de onderneming. Daarnaast definieert de Board de afgeleide fitness criteria.

Te beginnen bij het overtreffen van de verwachtingen van de klant. Dit fitness criterium, mogen wij stellen, heeft de prioriteit boven alle andere criteria.

Zonder klanten is er immers geen onderneming.

Om te ondernemen heeft de onderneming kapitaal nodig. De kapitaalverschaffer verwacht een rendement op het kapitaal dat in overeenstemming is met het risicoprofiel van de onderneming.

(SLIDE20)

Het derde fitnesscriterium betreft het prestatievermogen van de onderneming dat nodig is om de strategie uit te voeren. Het Strategic Alignment proces heb ik eerder in mijn betoog behandeld.

(SLIDE21)

Met het vierde fitness criterium, Stakeholder Alignment, beogen wij alle overige relevante stakeholders in het systeem in te sluiten. Stakeholders zoals: leveranciers, vakbonden, Ngo's, overheids- en maatschappelijke organen en dergelijke. Het streven is dat ook de belangen van deze stakeholders worden gerespecteerd en zoveel mogelijk met de belangen van alle stakeholders in balans zijn.

(SLIDE22)

Met de *raison d'être* als uitgangspunt formuleert de Executive Board aan de hand van de fitness criteria de Definitie van Succes.

Ik noem dit ook wel de Noordster waarop de onderneming op de middellange termijn koerst.

Het is aan de CEO om als *Leading Actor* - met zijn of haar blik gericht op de Definitie van Succes - de regie te voeren over de afstemming van de belangen van de onderneming met die van de relevante stakeholders. De Corporate Dialogue dient als 'enabler' voor de regie van deze afstemming, zodat de Board naast de financiële rapportage ook over een alignment rapportage beschikt van de business units, de landen en de hele onderneming.

Tenslotte is het de taak van de onderneming om de goede dingen, die wij net besproken hebben, op de goede manier te doen. Dat vraagt om ondubbelzinnige normen en deugden om het systeem verantwoord en sociaal te laten functioneren. Deze door de Board omschreven en omarmde normen vormen het moreel kompas op basis waarvan de Board en alle verantwoordelijke managers in de onderneming opereren.

Er valt over de business case van de Monte dei Paschi nog zoveel toe te lichten waarom de situatie waarin ze zich vandaag bevindt zo dramatisch heeft kunnen verworden. U begrijpt dat de tijd hiervoor ontbreekt. Maar met de informatie die ik u wel gaf, kunnen wij stellen dat het nieuwe Bestuur na de beursgang afstand heeft genomen van haar oorspronkelijke *raison d'être*. Aan de hand van dit bestuurlijk model zien we ook dat er op een andere definitie van succes is gekoerst. Bij gebrek aan een duidelijke *Leading Actor* is niet langs geen

enkele fitness criterium gestuurd. Tenslotte is het ook meer dan duidelijk geworden dat er nauwelijks een sociale norm of deugd is omarmd.

Dames en heren, in dit bestuurlijke concept hebben wij balans tussen vrijheid en controle aangebracht. Dankzij de transparantie in de besluitvorming is het voor de onderneming en alle betrokken partijen duidelijk met welke regels, die grotendeels juridisch bepaald zijn en met welke fitnesscriteria de Board de onderneming effectief als systeem richting geeft, risico beheerst en bestuurt. De Board en het Management kunnen zodoende alle bij de onderneming betrokken actoren 'fact based' aanspreken. Op basis van wederkerigheid kunnen de stakeholders eveneens de Board en het Management aanspreken. Zo behoeft er over de 'accountability' geen misverstand te bestaan. Door de betrokkenheid en de verantwoordelijkheid die de stakeholders op zich nemen, krijgen zij en daarmee ook de onderneming als systeem een stem die het mogelijk maakt bijtijds te interveniëren en daar waar nodig bij te **sturen**. We sluiten aan de hand van fitness criteria op vertrouwen gebaseerde **psychologische contracten**. Hiermee ontstaan impliciete verdragsrelaties tussen het Management en de Board en alle betrokken stakeholders. Uitgangspunt is het algemeen ondernemingsbelang dat boven het wel of niet begrepen eigenbelang - van welke actor dan ook -, moet prevaleren. Het succes van het functioneren schuilt dus in de aanvulling van psychologische contracten op juridische contracten. Op deze manier wordt de zware job van het Leiderschap *doable* en kan de Board het systeemfalen inperken. Daarnaast bieden sociale normen en deugden onmisbare handvaten om eveneens het menselijk falen in te perken en zodoende de maatschappelijke legitimiteit van

de onderneming veilig te stellen. De taakomschrijving en het profiel van de Board zijn duidelijk. Het handelen van de Board kan als voorbeeld dienen voor alle betrokken actoren. Wij weten echter dat in de praktijk het moreel kompas niet altijd open staat; de innerlijke mens wordt verdeeld door conflicterende impulsen. Bij het afwegen van het eigenbelang versus het algemeen belang zijn we helaas niet zelden geneigd voor het eigenbelang te kiezen en het menselijk tekort weg te redeneren.

(SLIDE23)

Daarom nog een laatste blik op het fresco van Goed Bestuur dat gestoeld is op de deugden Rechtvaardigheid, Bezonnenheid, Matigheid en Kracht. Het zijn ook vandaag de dag nog dezelfde deugden waarop wij de Board die de Maatschappelijke Legitimiteit van de onderneming moet waarborgen, kunnen en mogen aanspreken.

Ik hoop dat ik u mee heb kunnen nemen in mijn overtuiging dat de onderneming uitgerust moet zijn om het vertrouwen in de Businesswereld weer terug te winnen, maar ook dat het *Business sense* maakt als de onderneming de rol als motor van Welvaart en Welzijn bewust op zich neemt. Wij moeten onze idealen behouden, maar deze afstemmen op de werkelijkheid van vandaag en ons concentreren op de veelbelovende ontwikkelingen op het gebied van de technologie en de wetenschappen, die grensverleggende mogelijkheden bieden. Tot slot citeer ik daarom Eric Beinhocker die stelt dat *the place to be* aan de rand van de chaos is :

(SLIDE24)

“Unlike creatures in nature, we are not blind, passive players in the evolution game. Through the sciences of complexity, we can come to understand how evolution works, the tricks it has up its sleeve, and the skills needed to survive in

a complex world. If we do so, we may be able to harness one of the most powerful forces of all; evolution will then be the wave we ride to new levels of creativity and innovation rather than the tide that washes over us.”

Dames en Heren,




Van harte gun ik de nieuwe generatie, uw en mijn zonen en dochters, studenten, managers en professionals van ondernemingen en organisaties, inclusief mijn dierbare collegae van Nyenrode, dezelfde vrijheid en kansen die ik gedurende mijn hele carrière heb gekregen en waarvoor ik, zoals ik al eerder zei, intens dankbaar ben.

Ik dank de verschillende Colleges van Bestuur, ook voor het vertrouwen dat ik heb gekregen om de laatste tien jaar samen met collegae het New Board Programma te ontwikkelen. Ik ben dankbaarheid verschuldigd aan de staf en mijn collegae in de faculteit voor de onverdeeld constructieve samenwerking. De wijsheid van in bijzonder Professor Annemieke Roobeek en Professor Steven Schuit, Tom Cummings, Edgar Karssing, Paul Frentrop, Danielle Melis en Roland Kupers hebben mijn gedachtengoed buitengewoon verrijkt. Ik zal de warme vriendschappen die gedurende mijn hele carrière zijn ontstaan, blijven koesteren.

IK HEB GEZEGD.

*Dissertatie: “The Institutional Investor Stewardship Myth”.

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, STRAATWEG 25, 3621 BG BREUKELEN
POSTBUS 130, 3620 AC BREUKELEN

 INFO@NYENRODE.NL  +31 (0)346 291 291  WWW.NYENRODE.NL

NYENRODE.NL