

NIEUW: NieuwBestuur Oog-in-Oog met topbestuurders, in de serie rond-de-tafel gesprekken over het Nieuwe Besturen in de praktijk.

Een persoonlijke interview met Jan Arie van Barneveld, CEO van Brunel International.

“Ondernemingen moeten echt heel transparant zijn, transparantie is de enige echte controller.”



Jan Arie van Barneveld in gesprek met Mildred Hofkes (oprichter NieuwBestuur)

NieuwBestuur ontmoet Jan Arie van Barneveld, al vijftien topbestuurder en CEO van het internationaal opererende Brunel (een beursgenoteerde organisatie groot geworden met het detacheren van met name technisch personeel). NieuwBestuur spreekt met hem over het succes en de valkuilen van topbestuurder, over de toon aan de top binnen het Nederlandse bedrijfsleven, over Imtech, Delta Lloyd en de aankomende beursgang van ABN Amro. En het alles overheersende belang van transparant en integer bestuur.



Wat is voor u in de kern de betekenis van besturen?

We hebben het hier over het Nieuwe Besturen, maar de principes van het Nieuwe Besturen zoals transparantie & integer bestuur, dat zou niet nieuw moeten zijn.

Tijdens het debat in juni 2014 bij BNR over integriteit in de bestuurskamer zei u *“integriteit is een dier dat zich niet laat kooien”*. U gaf toen aan dat het vanzelfsprekend zou moeten zijn dat bestuurders integer besturen, maar in de praktijk lijkt het steeds vaker mis te gaan. Bijvoorbeeld recentelijk sprak de rechter zich uit over de top van Delta Lloyd, die in 2012 onrechtmatig zouden hebben gehandeld. Wat is er volgens u aan de hand?

De twee topbestuurders bij Delta Lloyd waar het over gaat zijn bestuursvoorzitter Niek Hoek en de financiële topman Emiel Roozen. Beiden ken ik persoonlijk. Ik kan me er niets bij voor stellen dat zij opzettelijk iets doen, dat ten nadele zou zijn van de samenleving. Dat is mijn beeld van buiten af. Ik ken Niek Hoek als een verantwoord persoon. We hebben samen in de Raad van Toezicht van Sailing Holland gezeten, waar we beiden betrokken waren als sponsor van een boot tijdens de Volvo Ocean Race. Natuurlijk willen alle teams bij zo’n race winnen, ik ook. Hij benadrukte echter expliciet dat hij wilde gaan voor veiligheid en dat het winnen pas op de tweede plaats komt. Ik kreeg daar een sterke indruk van Niek Hoek, als integer en verantwoord mens.

Toch wordt het bestuur van Delta Lloyd eind 2014 door DNB aangeklaagd vanwege niet integer handelen. DNB eist daarbij het vertrek van Emiel Roozen. Delta Lloyd kondigt vervolgens aan om naar de rechter te stappen. Recentelijk heeft de rechter uitspraak gedaan in deze zaak en trekt dezelfde conclusies als DNB. Wat zegt dit over de kwaliteit van bestuur bij Delta Lloyd?

In deze recente zaak tussen de DNB en Delta Lloyd krijg ik sterk de indruk dat de vorm erg belangrijk is geweest. DNB is de bovenliggende partij, en is machtiger dan de individuele verzekeraar zoals Delta Lloyd. De maatschappelijke schaden is heel groot. DNB en de rechter doen pittige uitspraken.

Ik vraag me wel af hoe het kan dat mensen binnen DNB niet in staat zijn geweest om dit dossier in betere banen te leiden? Want wat hier gebeurd is, levert schade op voor de BV Nederland als integer land. Waarom is het bestuur van Delta Lloyd niet in stevige gesprekken gecorrigeerd? Waarom moet dat uitmonden in zulke drastische beslissingen? Ik krijg de indruk dat er hier fouten zijn gemaakt tussen mensen. Dat het persoonlijke belang hier zwaarder is gaan wegen dan het maatschappelijke belang.

“ Er zijn hier fouten gemaakt tussen mensen. Het persoonlijke belang is zwaarder gaan wegen dan het maatschappelijke belang.”

Een andere opvallende zaak waarbij het gebrek aan integriteit een belangrijke rol lijkt te hebben gespeeld, is het faillissement van Imtech.

Imtech is een grote klant van ons. Ik kwam de topmannen, voorheen Van der Bruggen en later Van der Aast, vaak tegen tijdens de internationale roadshows voor beleggers. Dan spreek je elkaar. Na de bekendmaking van het faillissement heb ik voor mezelf die film nog eens terug gedraaid. Ik vind het spannend om te zien hoe sommige mensen kunnen worden verblind door hun eigen ambitie. Ik heb het idee dat hier al een hele tijd toneel is gespeeld. Je moet als bestuurder weten dat er iets aan de hand is, dat je de zaak niet onder controle krijgt. Er is zelfs een periode dat je weet dat het niet meer goed gaat komen.

Wederom de valkuil van *voor de buhne* blijven gaan, terwijl je weet dat het intern goed mis is. Wat is dan wat u betreft het alternatief?

Er is zeker een alternatief, namelijk transparant zijn. Maar daar heb je wel moed voor nodig. Bij Brunel hebben we in 2013 met een interne fraudezaak te maken gehad. Bij ons ging het om een controller in Amerika. Hij rapporteerde naar Nederland en had er voor gekozen om dingen die niet goed liepen, te verbloemen door mooiere cijfers te rapporteren. Als hij mooie cijfers rapporteerde, zag hij alleen maar blije gezichten. Dat is fraude. Want de cijfers die we vanuit het hoofdkantoor naar buiten brachten in 2011 en 2012, lagen hierdoor enkele miljoenen hoger dan de realiteit.

Intern liep er al een discussie over deze controller. Er waren vragen over die hoge marges die hij rapporteerde. Dat kwam niet overeen met de afspraken die we met klanten hebben. Maar de valkuil is dat je als bestuurder te snel akkoord gaat met een verklaring zoals 'dit is meegevallen en dat is meegevallen'. We hebben hem toch door laten modderen. Tot we verrast werden door een enorme overstatement. En dan is het BOEM!! Alsof er een bom explodeert in je bedrijf. Een dag voor de financiële rapportage in maart 2013 kwamen we er achter dat de cijfers een aantal miljoen te hoog waren.

Ja, dan kan je inderdaad met recht spreken van een "hitte moment" Dan komt het aan op de CEO van het bedrijf, de toon aan de top. Wat heeft u toen gedaan?

Ik dacht, ik moet meteen met de billen bloot. Als CEO draag ik hier de volle verantwoordelijkheid voor. Ik heb meteen de AFM gebeld, terwijl de juridische adviseurs zeiden "*wacht nog even*".

De AFM was een geweldige steun. We hebben direct KPMG gevraagd om een onderzoek te doen naar de omvang van de fraude. Dat is behoorlijk impactvol geweest. Forensische accountants die in een keer binnenkomen, en alle e-mails willen inzien, ook bij je thuis. Ik denk dat we dat goed hebben opgelost door alles open te gooien. Het heeft bergen met geld gekost, en het duurt maanden.

Maar je wilt alle schijn tegen gaan. De reputatie van Brunel stond op het spel.

“ *De reputatie van Brunel stond op het spel.* ”

KPMG concludeerden enkele maanden later dat er sprake was van een 'geïsoleerd incident' dat 'geheel toe te schrijven was aan een enkele werknemer'. Achter de schermen begonnen we met een grote schoonmaak onder de directe en indirecte verantwoordelijken van de interne controle-afdeling. Tegelijk hielden we de bedrijfsvoering in de gaten. De halfjaarcijfers lieten in augustus een toegenomen marge zien. En ondanks de tegenvallende Nederlandse markt voor gedetacheerden herstelde de koers van Brunel vanaf medio augustus dat jaar snel. Binnen een jaar was Brunel de koersval te boven.



Dat klinkt als een praktijkvoorbeeld van het Nieuwe Bestuursmodel: persoonlijk de verantwoordelijkheid nemen, direct reageren en alles open gooien. Hoe weet je dat je als bestuurder moet ingrijpen?

Ik sta nu 15 jaar aan het roer. Brunel is een internationaal opererend bedrijf dat aan de beurs genoteerd staat. Met een zekere mate van regelmaat gebeurt het dat bijvoorbeeld een manager in het buitenland een samenwerking zoekt met partijen waar we geen zaken mee willen doen. Of een extreme uitgave doet, of zich anders gaat gedragen. Dan moet je als bestuurder snel durven in te grijpen.

Een voorbeeld uit de praktijk. Ik heb dat meegemaakt in de aansturing met een Duitse geschäftsführer. Er zijn altijd signalen; het begint bijvoorbeeld met een auto met chauffeur, dan dure nachtclubs, en degene die zijn creditcard moet controleren durft niet te zeggen wat hij ziet. Duitsland heeft een sterke hiërarchie. Zo'n machtig man ontspoot op den duur. Hij beheert veel geld, en kan z'n leven een beetje inrichten zoals hij dat zelf wil. Als je het ethisch dan niet op orde hebt, ga je nat. Toen ik daar achter kwam, heb ik geen seconde gearzeld. Toen ik hem eruit gooide, ging er een zucht van verlichting door het bedrijf. Mensen zeiden "*hij was verschrikkelijk*". Dan vraag ik aan mijn mensen in Duitsland waarom ze dat niet eerder hebben verteld? Ja, dat kunnen we jou toch niet vertellen, want hij is zo close met jou, en dan word jij boos. Hij deed altijd of hij een dikke vriend van jou was. Ondernemingen moeten echt heel transparant zijn, transparantie is de enige echte controller.

Zou dit ook het verhaal kunnen zijn achter de fraude zaak in Duitsland die uiteindelijk Imtech de das om heeft omgedaan?

Deze analyse kun je zo loslaten op die fraude zaak van Imtech in Duitsland. Als je als hoofdkantoor dan ook nog druk uitoefent om beter cijfers te laten zien, en overnames te doen, met daarnaast onvoldoende controle vanuit Nederland, dan is het zo gebeurd.

Ik vermoed dat het niet van de laatste tijd is geweest. Deze cultuur moet al heel lang in het bedrijf hebben gezeten. Het kan niet anders dan dat het al die jaren niet is gecorrigeerd. Ik denk dat er tientallen mensen zijn die dit allemaal gezien hebben, en daar niets aan hebben gedaan. Daar erger ik me aan.



Inmiddels staat de integriteit en daarmee de reputatie van ABN Amro ook onder druk vanwege een interne fraudezaak bij de vestiging in Dubai,. Wat zegt dat over de interne cultuur bij ABN Amro?

Er zitten in iedere organisatie potentiële elementen om het handelen van mensen op integriteit en *corporate governance* uit te dagen. Het gaat daarbij in essentie om de aansturing. Stuur je op kwaliteit (en dus op reputatie) of stuur je op winstgedrevenheid (en dus op *finance*).

Bij ABN Amro zou hetzelfde kunnen gebeuren als bij Imtech. Ik kan het in z'n algemeenheid begrijpen hoe het werkt. In alles wat je doet, als mens, medewerker, als bestuurder, dien je naast het organisatiedoel ook je eigen doel. Maar ook angsten spelen een rol, zorgen om niet ontslagen te worden, of om een carrière stap te kunnen maken.

Als bestuurder moet je in staat zijn om het primaire gedrag van je medewerkers te corrigeren, en als het nodig is, de moed hebben om toch die vervelende beslissing te nemen en iemand de laan uit te sturen. Hiermee maak je jezelf als bestuurder natuurlijk ook kwetsbaar.

Besturen gaan in essentie om het dienen van het belang van de organisatie. Daarin zou iedere bestuurder gesteund moeten worden door de longterm aandeelhouder en zich niet teveel laten leiden door de hijgerigheid van de shortterm aandeelhouder. De Long-term aandeelhouders zouden de bestuurder rugdekking moeten geven bij dergelijke moeilijke beslissingen. Een gemiddelde CEO heeft die rugdekking niet, die blijft met dat dilemma zitten. Je weet dat 't niet goed zit, maar je durft niet in te grijpen omdat je de gevolgen niet kan overzien. Je wordt dan als bestuurder gecorrumpeerd. En zo ontstaat er weer een beslissing *voor de Bühne*. Het is inherent aan bange bestuurders. En aan bange toezichthouders met een hoop commissariaten die geen gezichtsverlies willen leiden. Dan gaat de neiging ontstaan om rimpelingen weg te drukken. Die natuurlijke impuls is niet goed.



Heeft u wat dat betreft vertrouwen in de aankomende beursgang van ABN Amro?

Die hele beursgang vormt wat mij betreft één grote voorstelling voor de Bühne. Deze beursgang is niet in het belang van de maatschappij. Waarom moet het Nederlands publiek dit verlies nemen?

Maar dan praat je over politiek en over besluitvorming. We hebben het over bestuurders binnen het bedrijfsleven die niet integer zijn. Maar politici daar van voel je dat die besluitvorming ook niet even integer is. Je wordt er bijna triest van.

De hele politiek, de besluitvorming rond die beursgang. Het lijkt erop of een aantal bestuurders hier niet bezig is met het landsbelang, maar met een strijd van gelijk krijgen. Het is zit blijkbaar diep in mensen. Er zitten zoveel elementen in bestuurders als mens, die potentieel strijden met corporate governance.

“ *Het draait in de kern om kwaliteit van mensen.*”

We moeten terug naar de psychologie. Het draait in de kern om de kwaliteit van mensen. Dan moet je niet denken aan rekenkwaliteit, of MBA kwaliteit, maar dan moet je denken aan ethiek, normen, fatsoen.

De bestuurlijke dynamiek van vandaag de dag is zeer complex. Is het wel haalbaar voor bestuurders om volledig integer te zijn?

Ja, dat denk ik zeker. Ik denk dat bijvoorbeeld de invloed van de beurs juist verfrissend werkt, het houdt je als bestuurder scherp. Als bestuurder ben je primair bezig met strategie, met de kwaliteit van je mensen, daar ben ik de hele dag mee bezig. Iedere keer als er iemand tegenover mij zit vraag ik mij af of dit nog steeds de juiste man of de juiste vrouw is op de juiste plaats is. Het is belangrijk om mensen te blijven testen op verschillende profielen. Hoe ziet het profiel eruit van die mensen die het goed doen?



Bestuurlijke integriteit is sinds het begin van de crisis een zeer actueel thema. De overheid probeert met meer regels en toezicht het moraal in de bestuurskamers scherp te houden. Is dat de juiste weg?

Bestuurlijke integriteit is het fundament van een samenleving en zorgt voor sociale cohesie en het vertrouwen van het publiek in het bestuur. Dat moet je niet via meer regelgeving doen. Het begint in de top. We moeten met elkaar zorgen dat de integriteit bovenin goed zit.

“ *We moeten met elkaar zorgen dat de integriteit bovenin goed zit.*”

Dat betekent dat daar waar mensen niet integer zijn, ze er ook echt uit moeten. Die beslissingen moeten gewoon genomen worden. Transparantie is goed, en dat gaat nog meer pijn doen. Door de toegenomen transparantie worden zaken steeds zichtbaarder, en daar moeten we ook de consequenties aan verbinden. Vooral niet maatregelen nemen voor de buhne, maar echte maatregelen.

Welke Nederlandse bestuurder is wat u betreft een voorbeeld van bestuurlijke integriteit?

Zo'n man als Jan Hommen, daar heb ik zo veel respect voor. Eerst ING weer op de rit zetten, en vervolgens bij KPMG schoon schip maken. Ik heb met hem gesproken, zeer aandachtig geluisterd naar z'n nuchterheid. Hoe hij complexe zaken eenvoudig maakt, en daarbij niet naar zich zelf kijkt, niet voor zichzelf handelt. Puur op de inhoud, voor niemand bang, en uitvoeren wat uitgevoerd moet worden. Ik zie dat als een hogere vorm van bestuurlijk bewustzijn. Een enorm gevoel van verantwoordelijkheid, de ijdelheid voorbij. Als hij in een meeting zit, dan zit hij daar niet voor zichzelf. En dat maakt hem sterk. Alles wat hij teweegbrengt, daar kan niet de verdenking op zitten dat hij dat voor zichzelf doet. Dat doet hij voor de onderneming. Niek Hoek staat wat mij betreft ook aan de goede kant.



Aan welk profiel herkennen we volgens u een succesvol Nieuwe Bestuurder?

Integriteit en een no-nonsense-achtige geaardheid moet het gaan doen. Niet voor jezelf aan de top zitten, maar voor het belang van het bedrijf en de maatschappij. Je mag als bestuurder niet primair sturen op winst.

Wij sturen bij Brunel op de kwaliteit van onze dienstverlening. Hoe succesvol we zijn voor onze klanten. Ik wil geen commerciële agressie naar de klanten toe. We moeten de klanten juist verleiden om zaken te *willen* doen met Brunel. Je ziet ook een trend bij beleggers dat fondsen steeds vaker bedrijven selecteren met een bestuur aan het roer met een lange termijn visie. Als je mooie resultaten neerzet, is dat prima. Maar vergeet niet dat in veel situaties, bestuurders ook de wind mee hebben of geluk hebben gehad.

De kern is het vermogen tot zelfreflectie, jezelf kunnen sturen. Omgaan met de verleidingen aan de top, openstaan voor feedback. Als bestuur moet je het uiterste doen, iedere dag weer, om die integriteit binnen je organisatie te borgen.



Vergeet niet dat in veel situaties bestuurders ook gewoon de wind mee hebben, of geluk hebben gehad.”

BRUNEL heeft in 37 landen zo'n 13.000 werknemers. Met een internationaal netwerk van 109 kantoren is Brunel International één van 's werelds grootste arbeidsbemiddelaar voor hoger opgeleid personeel. Het bedrijf is opgericht in 1975, destijds nog onder de naam Multec, en is van oudsher vooral actief in technische beroepen. Het bedrijf staat sinds 1997 genoteerd aan de beurs van Amsterdam, de stad waar ook het hoofdkantoor staat. De omzet was in 2002 nog 204 miljoen euro. Vijf jaar later was die al opgelopen tot 580 miljoen, en in 2013 zelfs tot ruim 1,3 miljard euro. Dat is volgens velen voor een groot deel te danken aan Jan Arie van Barneveld, de voormalig accountant die sinds 2000 aan het roer staat.

NIEUWBESTUUR is een onafhankelijk platform opgericht in 2010, met als doel om bestuurders bewuster te maken van de blik van buiten naar binnen, hun uit te dagen in verbinding te (blijven) staan met de maatschappij en hen te toetsen



NieuwBestuur

op integer en transparant bestuur. De afgelopen vijf jaar heeft NieuwBestuur zich ontwikkeld tot een exclusief netwerk van duizenden professionals. Via het NieuwBestuur netwerk zijn ze met elkaar verbonden door een gedeelde visie op het Nieuwe Besturen; de aansturing van een organisatie gebeurt vanuit het kernprincipe dat een organisatie waarde toevoegt voor zichzelf alsmede voor de maatschappij als geheel. Op 24 maart 2016 vindt het 5^{de} Nationale Reputatie Congres plaatst met als thema: *geld is goed, reputatie is beter*.

NIEUWBESTUUR BOEKENCLUB:

In de **NieuwBestuur Boekenclub** inspireren Nieuwe Bestuurders elkaar met boeken die voor hen het verschil hebben gemaakt.

LEESTIP VAN JAN ARIE VAN BARNEVELD:

“De kunst van het vragen stellen” van Willem Verhoeven

