

De volgende Meavita?

Dr. ir. Hans Hoek
Partner C3 adviseurs en managers

Op 2 november 2015 vonniste de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam dat er bij het failliete Meavita sprake was van wanbeleid door de bestuurders en de commissarissen. Zo'n uitspraak leidt tot veel verontwaardigde reacties in pers en politiek. Er rollen koppen (in ieder geval van voormalig president-commissaris Loek Hermans) en er is euforie omdat curatoren en FNV denken dat ze nu de voormalige top van Meavita persoonlijk aansprakelijk kunnen stellen. Het gaat overigens om een civielrechtelijke zaak. Er loopt geen strafzaak tegen de top van Meavita.

Zoals gebruikelijk roept politiek Den Haag onmiddellijk dat het schandalig is en dat dit nooit meer mag gebeuren. Dat is gemakkelijk, want 'achteraf kijk je een koe in de kont', zoals het spreekwoord luidt. De vraag is of je aan de voorkant van de koe kunt zien of het misgaat. Ongetwijfeld is er op dit moment ergens in Nederland een nieuwe Meavita aan het ontstaan, waarover over 10 jaar schande wordt gesproken en wordt geroepen 'dit nooit meer'. Het zou interessant zijn om te kijken wat we kunnen leren van deze en andere 'missers' en te zien of daaruit signalen te halen zijn voordat het misgaat. Volgens mij zijn die signalen te onderscheiden, niet alleen bij Meavita, maar ook bij Vestia en Rochdale, ROC Leiden, Imtech en vele andere zaken. Ik noem er een aantal.

Expansiedrift

Of het nu om Ahold gaat, Vestia, Imtech of Meavita, het gaat bijna altijd mis als de raad van bestuur een ongebreidelde expansiedrift toont. Groter worden, macht verwerven ten opzichte van andere aanbieders of ten opzichte van contractpartijen (bij Meavita waren dat de zorgverzekeraars), meer omzet genereren, meer ruimte voor innovatie scheppen, besparen op de backoffice. Het zijn allemaal motieven voor voortdurende expansie. Denken dat je de hele wereld aankunt en dat je als je iets goed doet, je dat op veel grotere schaal nog beter kunt, draagt bij aan die expansiedrift. Dat speelde bij voorbeeld bij Ahold, Vestia en Rochdale, zeker als de bestuurder voortdurend opgehemeld wordt en gevraagd wordt de truc nog een keer te herhalen.

Ijdele bestuurders

Bijna altijd ontstaat een debacle bij organisaties met ijdele bestuurders, die te veel in zichzelf zijn gaan geloven en door anderen worden opgehemeld. Bij Meavita waren veel mensen onder de indruk van Theo Meuwise. René van der Bruggen en Cees van der Hoeven hadden onaantastbare posities bij Imtech en Ahold. Om van Eric Staal bij Vestia nog maar niet te spreken. Bij die ijdele en bewonderde bestuurders hoort ook dat ze te weinig tegenspel krijgen van hun management, hun toezichthouders en hun medezeggenschapsorganen. Of ze schakelen die tegenkrachten feitelijk uit, zoals de Ondernemingskamer bij Meavita vaststelt.

Visionair of roekeloos?

Veel ijdele bestuurders worden op het hoogtepunt van hun roem gezien als visionair en vooruitstrevend. Meuwise kreeg veel lof toen hij net met zijn TVfoon project was begonnen. Andere ijdele bestuurders worden als held en als redder in de nood gezien. Denk aan bedrijvendokter Joep van den Nieuwenhuysen en aan Hubert Möllenkamp en Erik Staal, die gevraagd werden andere corporaties te redden. Martien Kromwijk van Woonbron werd als visionair gezien toen hij SS Rotterdam voor de stad wilde behouden.

Visionairs worden eerst de hemel in geprezen en vallen daarna diep. Dan blijkt dat visionair en roekeloos wel heel dicht bij elkaar liggen. Wat toen geweldig leek, blijkt nu roekeloos en onverantwoord. Maar was dat toen al niet te zien? In veel gevallen wel, maar 'toen' werd iedereen verblind door de halo van dat moment, inclusief degenen, die er nu schande van spreken.

Slechte besluitvorming en informatie

Hoe groter het project, hoe slechter de kwaliteit van de besluitvorming daarover. Dat geldt voor het TVfoon project van Meavita, de SS Rotterdam, de Fyra, de twee portretten van Rembrandt en bijna alle andere prestigieuze projecten van ondernemingen, overheden en semipublieke organisaties. Het is te breed en te ingewikkeld om goed te overzien. Alle betrokkenen willen het dolgraag. De voordelen worden uitvergroot en de risico's gebagatelliseerd. Niet alle informatie is beschikbaar of wordt gedeeld. Er wordt onnodig haast gecreëerd en correcte advies- en besluitvormingsprocedures worden met voeten getreden.

Andere takken van sport

Een belangrijk signaal dat het mis kan gaan, is als organisaties andere dingen willen gaan doen dan waar ze goed in zijn. Zorgorganisaties, die vastgoedbedrijven willen worden. Een woningcorporatie, die een stoomschip laat restaureren. Imtech, die in landen actief werd, waar ze de cultuur niet kende. Meavita, die in televisie en telefonie ging, maar die ook (tegelijk) koos voor een conglomeratie van organisaties in heel verschillende delen van het land. Heel veel uitstapjes naar andere gebieden of heel andere business lopen uit op een drama. Dafne Schippers moest binnen de atletiek kiezen tussen hardlopen en de meerkamp, omdat beide takken van sport samen te veel van haar vergden. Bestuurders durven het soms aan om hun organisatie heel verschillende takken van sport te laten bedrijven, alsof turnen en motorracen samengaan.

Herkent u de toekomstige 'missers'?

Er zijn ongetwijfeld meer vroege signalen te bedenken waarmee te voren ingeschat kan worden dat het bij een organisatie op termijn mis kan gaan en dat succes om kan slaan in een mislukking. Ik volsta met deze vijf. Ik daag de lezer uit om met deze 5 mogelijke signalen in de hand eens te kijken naar de sector, waar hij werkzaam is en te kijken of hij nu al mogelijke 'missers van de toekomst' kan onderscheiden. Voor de gezondheidszorg heb ik er wel een paar op het oog, maar ik zal zo kies zijn deze niet te vermelden. De mogelijke missers, dat ik een paar jaar geleden voorzag, zijn helaas bijna allemaal bewaarheid geworden.

Dr. Ir. H. Hoek is governance-adviseur in de gezondheidszorg en partner van C3 adviseurs en managers. Hij publiceert regelmatig over governance vraagstukken en is gepromoveerd op governance in de gezondheidszorg.

<http://www.c3am.nl/>

<http://hanshoek.c3log.nl/>

Auteur(s):
Hans Hoek

