

De zeven hoofdzonden als kijkrichting voor goede governance



Exclusief voor abonnees

11-11-2014

INTEGRITEIT

Vertoont de raad van bestuur tekenen van hoogmoed en hebzucht? Ziet u bij uzelf of een collega-commissaris gemakzucht of afgunst? Interne en externe toezichthouders moeten oog hebben voor de verleiding van de zeven hoofdzonden om tijdig in te grijpen en bij te sturen, aldus Hans Hoek, directeur van C3 adviseurs en managers.

In de vierde eeuw na Christus formuleerden monniken de zeven hoofdzonden, waaraan een mens zich schuldig kan maken. Die zeven hoofdzonden zijn hoogmoed, hebzucht, onkuisheid, afgunst, onmatigheid, wraak en gemakzucht. Zeventien eeuwen later zijn deze zeven hoofdzonden nog steeds een perfecte samenvatting van de slechte drijfveren, die mensen kunnen hebben.

Hoe meer macht iemand heeft, hoe meer mogelijkheden hij of zij heeft om zich aan de hoofdzonden schuldig te maken. Veel governanceproblemen vinden dan ook hun oorzaak in de zeven hoofdzonden.

Hoogmoed, hebzucht en onmatigheid

Een paar recente voorbeelden. Hebzucht dreef de partners van BoerCroon tot ingewikkelde financiële constructies, waaraan het bedrijf inmiddels failliet is gegaan. Hebzucht ligt ook ten grondslag aan de corruptie van de inkoop bij politie en justitie. Imtech ging bijna ten onder aan de hoogmoed van de bestuurders dat deze alles aankonden en aan hun gemakzucht om het

Duitse project aan anderen over te laten. De treasurer van Vestia was zowel hoogmoedig - omdat hij zichzelf een expert op het gebied van derivaten vond - als hebzuchtig. Onmatigheid zagen we onder meer bij de baas van Rochdale met zijn Maserati. In dit geval is het overigens boeiend te zien hoe Möllenkamp van een keurige oppassende corporatiedirecteur veranderde in een persoon voor wie hoogmoed, onmatigheid en hebzucht normaal werden.

Gemakzucht

Gemakzucht zagen we ook bij Camiel Eurlings, die binnen KLM het verwijt kreeg zich niet in het bedrijf te verdiepen en alleen maar op feestjes *acte de présence* te geven. De commissarissen van Vestia waren gemakzuchtig toen zij derivaten goedkeurden die ze niet begrepen. Meer algemeen is vaak het verwijt aan toezichthouders, dat zij ‘zitten te slapen’ of beter gezegd te gemakzuchtig zijn in hun toezicht op de – soms naar hoogmoed neigende - voorzitter van de raad van bestuur. Merkwaardig genoeg liggen gemakzucht en wraak hier dicht bij elkaar. Als de toezichthouders dan eindelijk ingrijpen, sturen ze soms de ceo op hardhandige wijze naar huis met het verwijt wat er allemaal is misgegaan. De nieuwe top van Vestia probeert nu al enige tijd Erik Staal voor de rechter te krijgen vanwege zijn handelen als bestuurder.

Afgunst, wraak en onkuisheid

Afgunst is een belangrijk mechanisme bij de beloning van topbestuurders. Het publiceren van de beloningen van bestuurders heeft geleid tot een race naar de top: ‘Als mijn collega van een kleiner bedrijf meer blijkt te verdienen, dan moet ik nog een beetje meer hebben.’ Afgunst is ook een belangrijke drijfveer van politici bij de WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector): een bestuurder van een organisatie waarover de overheid zeggenschap denkt te hebben, mag niet meer verdienen dan een minister. De debatten over de WNT, maar ook de verhoren van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties laten de indruk achter dat ook wraak een motief is. Onkuisheid kwam in de openbaarheid in de affaire van staatssecretaris Jack de Vries met zijn adjunctante, maar speelt vaker in het verborgene een rol binnen organisaties.

Toezicht op de hoofdzonden en niet op de regels

Wat hebben die zeven hoofdzonden nu met de gangbare governancepraktijk te maken? Governance wordt steeds meer een stapeling van regels en een systeem om aan die regels te voldoen. Dat helpt echter te weinig, waardoor er weer meer regels komen, et cetera. Het probleem kan echter ook simpeler benaderd worden. Als mensen de neiging hebben de zeven hoofdzonden te begaan en hun dat gemakkelijker afgaat als ze macht hebben, dan is dát waar je als toezichthouder op moet letten. Zien we als toezichthouder bij de raad van bestuur tekenen van hoogmoed en hebzucht (waar de verlokking van de hoofdzonden vaak begint)? Zo ja, grijpen we tijdig in en sturen we bij? Zien we bij onszelf of een collega in de RvC gemakzucht, hoogmoed of afgunst? Zo ja, hoe maken we dat bespreekbaar en sturen we onszelf bij?

Goede governance is erbij gebaat als interne en externe toezichthouders zich realiseren dat de verleiding van de zeven hoofdzonden steeds op de loer ligt. Naast de vraag of de regels worden toegepast, kan oog voor de zeven hoofdzonden dus een belangrijke kijkrichting voor governance zijn.

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

Klik [hier](#) voor contact met Hans Hoek.

Auteur(s):

Hans Hoek

Dit artikel is gepubliceerd in:

GU2014nov