

## CV

Mijntje Lückerrath-Rovers (Eindhoven, 1968) studeerde Financiële Economie en Psychologie. Van 1994 tot 2001 werkte zij bij Rabobank. Ze promoveerde in 2007, was van 2010 tot 2013 hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode en vanaf 2013 aan de Tilburg University/TIAS. Zij heeft commissariaten bij onder andere NRC Media en Erasmus MC, eerder bij Achmea en ASN. Ze maakt het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek en de Nederlandse Female Board Index.

## MIJNTJE LÜCKERATH-ROVERS

FOTO RENE BOUWMAN

# 'Afrekencultuur in top is feit'

**W**aarom verbloemde Heineken lang dat het helemaal nog niet uit Rusland weg was? ING-ceo Ralph Hamers kreeg ondanks justitieel onderzoek 50% meer beloning. Zijn bestuurders de weg kwijt? Hoogleraar Mijntje Lückerrath-Rovers, zelf commissaris, onderzocht affaires. „Voor bestuurders is de afrekencultuur nu een feit.”

door Theo Besteman

„Er bestaat een grote kloof tussen hoe bestuurders en commissarissen lastige zaken beoordelen en anderszinds hoe de buitenwereld bedrijven beoordeelt. Binnen bedrijven zie je steeds duidelijker hoe de morele normen over wat mag en de belangen van het concern met elkaar strijden. Standpunten mogen best schuren, graag zelfs, maar ik vind de polarisatie daarover zorgelijk”, zegt Lückerrath-Rovers in Rotterdam nabij dierentuin Blijdorp, waar ze in de raad van toezicht zit.

Haar boek *Morele dilemma's* toont hoe het in de *boardroom* te vaak over 'cijfertjes en processen' gaat. „Terwijl het moet gaan over hoe je waarde creëert voor dat bedrijf. Dan blijkt dat psychologie, gedrag en de cultuur een veel grotere rol spelen dan gedacht.”

### Waarom hoor je zo weinig over de afwegingen van bestuurders?

„Vaak omdat die afgeschermd worden door adviseurs en juristen. Ik snap dat het gebeurt. Wat ze zeggen, ook op aandeelhoudersvergaderingen bij vragen van actiegroepen, wordt soms nog jaren later tegen hen gebruikt. Maar de angst sluipt er zo in. Het is een groot dilemma: als je vertelt over je twijfels en afwegingen, kan dat tegen je gebruikt worden.”

„Dat schaadt het bedrijf. Ik snap dat bestuurders die het bedrijfsbelang verdedigen dan terughoudend zijn. Anderszinds denk ik dat je voor de lange termijn, ook in een gepolariseerde maatschappij, vaak beter transparant over je overwegingen kunt zijn.”

### Je wordt gecancelled.

„Dat er niet één moreel juiste richting is, één moreel kompas. Al is er een ondergrens met liegen, bedriegen of stelen. Daarboven is het vaak een grijs gebied. Bij grote zaken gaat het bij bestuurders om meerdere morele overtuigingen die conflicteren. Zij willen vaak eerlijk zijn, maar hun uitspraken kunnen het bedrijf raken.”

### Wat is uw eigen les?

„Dat er niet één moreel juiste richting is, één moreel kompas. Al is er een ondergrens met liegen, bedriegen of stelen. Daarboven is het vaak een grijs gebied. Bij grote zaken gaat het bij bestuurders om meerdere morele overtuigingen die conflicteren. Zij willen vaak eerlijk zijn, maar hun uitspraken kunnen het bedrijf raken.”

### De salarisverhoging met 50% van

### ceo Ralph Hamers wekte ophef.

„Maar ik snap ook de overwegingen bij dat besluit. Achteraf kun je zeggen dat het stom is dat ze er geen rekening mee hielden dat het onrust zou geven, ook bij ING-medewerkers die nul extra kregen. Toch, de ceo had vijf jaar op rij de al wel beloofde verhoging niet gekregen. Dat was nooit gecommuniceerd, terwijl ING goed presteerde. In het bestuur dachten ze dat de onrust over de beloning zou overwaaien. Maar je kunt er beter transparant over zijn.”

### Just Eat Takeaway verzon een truc om het vrouwenquotum te halen.

„Het bedrijf zat in crisis, Just Eat kon toen ook Dick Boer (oud-Ahold Delhaize-topman, red.) krijgen, voor het bedrijf in die crisis het beste. Dat ze een geitenpaadje gebruiken om geen vrouwelijke commissaris te kiezen, snap ik nog. Maar om dan smoesjes te verzinnen en te zeggen dat je geen vrouw kon vinden terwijl je het een jaar wist, kom op zeg.”

### Je krijgt door de selectie nu foutloze en zoutloze bestuurders.

„Ik maak me daar echt zorgen om. In een bestuur moet je ook vreemde vogels hebben. Divers samengestelde teams presteren veel beter: ze zijn vernieuwender, de uitval is kleiner, financieel doen ze het goed. Ik vraag headhunters juist ook bestuurders met een krasje of die vreemde vogels op de lijst te zetten.”

### Topbestuurders vallen over iedere fout uit het verleden.

„Mensen maken fouten maar verdienen een tweede kans. Het dilemma is: een benoeming van iemand die een fout heeft gemaakt, zegt ook iets over het bedrijf. Dat kan daar bij afgerekend worden. Zo makkelijk is het dus allemaal niet. En door het uit te leggen, krijg je nog geen gelijk hè.”

### Transparant zijn is kennelijk gevaarlijk.

„Voorheen kon je zeggen: sorry, maar dit is waarom we het doen. Iedereen weet dat nu de gang naar de rechter steeds sneller wordt gemaakt. Daarom zitten actiegroepen bij aandeelhoudersvergaderingen, om bestuurders uitspreken te ontlokken die ze een paar jaar later bij de rechter kunnen gebruiken. Dan krijg je angst onder bestuurders: hoe gaan we dit probleem melden. Dat snap ik.”

### Is dit niet te keren?

„De geest is uit de fles. Shell nodigt geen journalisten meer uit bij kwartaalcijfers omdat ze bang zijn dat ze iets verkeerd zeggen. Eeuwig zonde. Ik zie ook niet dat het snel verandert, voor bestuurders is die polarisatie, de afrekencultuur nu een feit. We zouden dit met z'n allen moeten keren. Ik vind wel dat het mag schuren als je zich verdedigt. Als de ander zich vroeg meer verdiept in jouw dilemma's en andersom, krijg je betere oplossingen.”

## Terugkeer Overmars bij Ajax? 'Lastig'

Ajax NV lijdt, sportief en bestuurlijk. Uit de achterban klinkt de roep om terugkeer van Marc Overmars. De directeur voetbalzaken vertrok na het versturen van 'grensverschrijdende berichten aan vrouwelijke collega's', waaronder *dickpics* vanuit het Ajax-toilet. Hij bood excuses aan, 'schaamde zich kapot'. Volgens de oud-voorzitter van de raad van commissarissen was Overmars 'waarschijnlijk de beste voetbaldirecteur die Ajax gehad heeft'. Lückerrath-Rovers: „Terugkeer van Overmars is een groot dilemma. Ieder mens heeft recht op een tweede kans. Supporters, aandeelhouders en de trainer zullen wellicht bij zijn. Maar wat hij deed was hartstikke fout. Dan is de vraag wat de impact op slachtoffers was, hoe zouden zij dit ervaren? En wat zegt het over Ajax en de beloofde cultuurverandering? Voor een andere club zie ik zijn komst minder als dilemma. Maar omdat zijn foute gedrag binnen Ajax speelde, vind ik terugkeer naar Ajax lastig.”

*'Het mag schuren, maar polarisatie zorgelijk'*