



Trude Maas trekt lessen uit ABN AMRO

Trude Maas, commissaris van ABN AMRO Holding NV, is de eerste speler in het drama rond de opsplitsing van de bank die kritisch heeft teruggekeken op haar rol als toezichhouder in de afgelopen jaren. Zij deed dit in de Goed Bestuur Jaarlezing tijdens de door het NKCC georganiseerde Nationale Commissarissen Dag, waarvan een verslag is verschenen in Goed Bestuur nr 1 van 2009.

In het artikel wordt een bestuurs- en toezichtcultuur geschetst waarbinnen weinig gebruik werd gemaakt van de kennis van de commissarissen. Commissarissen benutten hun eigen netwerk te weinig en de setting aan de vergadertafel temperde het ontstaan van afwijkende opinies. 'De raad van bestuur bestond vooral uit het type mensen dat het stoer vindt om weinig advies nodig te hebben', aldus Maas. 'Zij wilden in de eerste plaats bevestiging krijgen van de koers die ze hadden uitgezet. Wij hebben die rolverdeling te gemakkelijk geaccepteerd.'

Kwaliteit van toezicht

Voor de kwaliteit van het toezicht van een raad van commissarissen is het volgens Maas van belang om voldoende diversiteit te organiseren, zoveel mogelijk informatie te krijgen alvorens een mening te vormen en een cultuur te creëren van gezonde scepsis, waarin het ventileren van dissidente meningen wordt gestimuleerd. Aan deze drie voorwaarden voor optimale oordeelsvorming werd volgens Maas in de praktijk van de raad van commissarissen van ABN AMRO niet voldaan.

RvC was meer ambassadeur dan controleur

In de RvC vergaderingen was er weinig aandacht voor de dagelijkse operaties van de bank. Er is te weinig informatie gebruikt buiten de officiële vergaderstukken van de RvC. De Raad heeft meer de rol van ambassadeur gespeeld dan de rol van controleur en heeft indicatoren van de bedrijfscultuur binnen de bank onvoldoende herkend. Hierdoor werden diverse waarschuwingssignalen door de commissarissen niet opgevangen.

Uit de analyse van Maas kan een aantal conclusies worden getrokken die ook voor andere raden van toezicht van belang kunnen zijn. Volgens Maas dient de terugblik ertoe om lessen te leren voor de toekomst. Uit de voorwaarden die zij formuleerde voor optimale besluitvorming volgen logischerwijs haar drie conclusies:

- 1) Stimuleer diversiteit.
- 2) Kijk verder dan de stapel stukken voor je neus.
- 3) Organiseer een cultuur van gezonde scepsis.

Het gehele artikel is te lezen in het blad Goed Bestuur nr1/2009.