

4 En welke bedrijven doen het niet goed? “Ik wil eigenlijk een beetje wegblijven van oordelen over goed of slecht. In het boek beschrijf ik een aantal opvallende cases waar de bestuurders te maken kregen met morele dilemma’s. Wat ik vooral wil laten zien, is dat er bij dit soort zaken meerdere aspecten spelen en dat commissarissen en bestuurders in een groepsproces misschien te snel naar consensus zoeken of zich laten ondersneeuwen in een discussie.”

5 Maar van iemand in de rvc mag je toch wel wat stevigheid verwachten? Dat hij of zij zich niet direct laat ondersneeuwen? “Vooral als het om personen en om integriteit gaat, dan gebeurt het echt vaker dan je denkt dat mensen onbewust en ongewild in een bepaalde richting gestuurd worden. Dat komt doordat de heftigheid of de emotionaliteit van de onderwerpen ervoor kan zorgen dat mensen iets met stemverheffing of met stevige woorden gaan bediscussieren. En dat gebeurt dus ook in een rvc. Het is lastiger om in te gaan tegen degene die het hardste roept. Dan kom je toch in een soort *bias* en gaat het niet meer om de droge feiten, maar over de dynamiek waarmee de discussie verloopt. Als je dan een minder goede voorzitter hebt en die ziet Pietje hard roepen maar Marietje moet er nog eens drie keer over nadenken, dan komen haar argumenten dus veelal niet op tafel. Wie het hardst roept of met zijn vuist op tafel slaat, wordt vaak eerder geloofd dan iemand die zich rustig houdt. Dat zit gewoon in ons systeem.”

6 Dat was dan blijkbaar bij ING ook het geval bij de beloning van ING-ceo Ralph Hamers in 2018. Er lagen vier scenario’s klaar van de remuneratiecommissie: een



MORELE DILEMMA'S IN DE BOARDROOM

AUTEUR: Mijntje Lückerath-Rovers
 UITGEVERIJ: Mediawerf Uitgevers
 ISBN: 978 90 83296 36 4

‘DE COMMUNICATIE VAN HEINEKEN WAS NIET GOED. TOEN ZE MERKTEN DAT TERUGTREKKEN UIT RUSLAND COMPLEX WAS, HADDEN ZE DAT EERDER KUNNEN MELDEN’

verhoging van 0, 3, 10 of 40 procent. Maar de rvc koos doodleuk voor 50 procent. “Daar is ook enorm veel ophef over ontstaan in de media en in de politiek. En daar was al voor gewaarschuwd door de HR-afdeling van de bank. Een verhoging van 40 procent zou niet alleen tot onrust in de maatschappij leiden, maar ook intern bij het personeel van ING zelf. En dat kwam uit. Maar aan de andere kant bleef Hamers met die verhoging onder de mediaan van de door ING gekozen *peer group*: de Euro Stoxx 50. Hij kwam met zijn beloning ongeveer terecht in de middenmoot van de ceo’s van de AEX-fondsen. Daar kwam bij dat al in 2010 in het beloningsbeleid was vastgelegd dat de ceo net onder de mediaan van de Euro Stoxx 50 beloond zou moeten worden. Daar was alleen in de jaren voor 2018 nauwelijks invulling aan gegeven. Iedereen sprak er schande van, maar de Tuchtcommissie Banken oordeelde uiteindelijk dat er geen sprake was van niet-integere besluiten. Het was conform het met de ava afgesproken beleid. Wel gaf de Tuchtcommissie de rvc en de remuneratiecommissie van ING in tweede instantie een tik op de vingers: de maatschappelijke onrust was te voorzien en er werd intern ook voor gewaarschuwd. Op dat gebied was er dus sprake van onzorgvuldig handelen.”

7 Maar intern was dus bij ING al voorzien dat er heisa zou ontstaan bij 40 procent en toch gooien ze er nog 10 procentpunt bovenop. Dan heb je toch een bord voor je kop als rvc? “Als die ophef er eenmaal is, krijg je de geest niet meer terug in de fles. Toch was de verhoging conform de bankencode en conform het beloningsbeleid. Alleen hadden ze er al jaren geen invulling aan gegeven. Misschien hadden ze beter elk jaar dat ze de beloning niet verhoogden, dat kunnen

