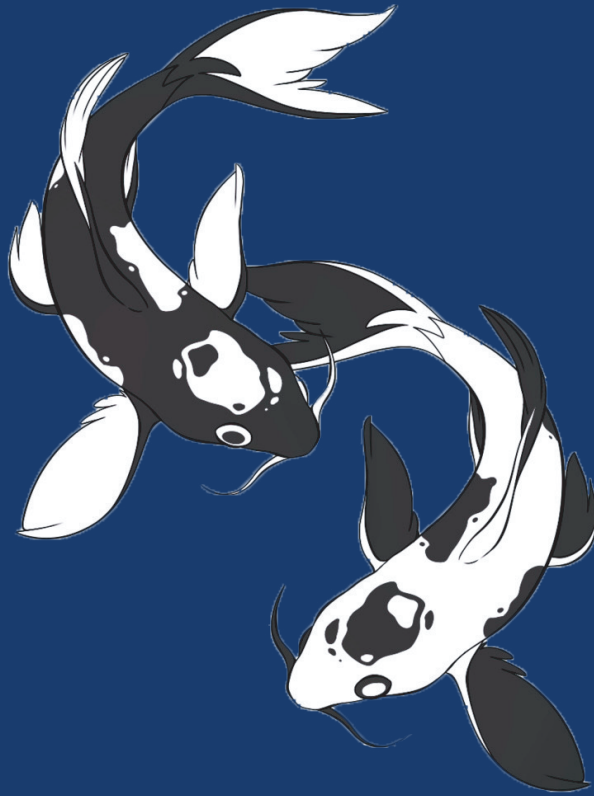


DEBIASING STRATEGISCHE BESLUITVORMING

Beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming en
de corrigerende rol van de Raad van Commissarissen



Joep Steffes

DEBIASING STRATEGISCHE BESLUITVORMING

*Beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming en
de corrigerende rol van de Raad van Commissarissen*

Josef-Dirk (Joep) Steffes

Copyright 2020, Joep Steffes, Heerhugowaard, Nederland

ISBN: 978-90-8980-135-7

Printed by: ProefschriftMaken || www.proefschriftmaken.nl

DEBIASING STRATEGISCHE BESLUITVORMING

***Beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming en
de corrigerende rol van de Raad van Commissarissen***

Proefschrift
ter verkrijging van het doctoraat
aan de Nyenrode Business Universiteit
op gezag van de Rector Magnificus, prof. dr. Misa Džoljić
en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden op
27 januari 2020
des 16:00 uur precies

door

Josef-Dirk (Joep) Steffes
geboren op 6 januari 1967
te Koblenz, Duitsland

Promotoren: Prof. dr. mr. M. Pheijffer RA
Prof. dr. E. van de Loo

Leescommissie: Prof. dr. ir. G. van Dijk
Prof. dr. L. Paape RA RO CIA
Prof. dr. B. Hoogenboom
Prof. dr. mr. J.W. Winter

Voorwoord

Anything that gives us new knowledge gives us an opportunity to be more rational.
(Herbert A. Simon)

Reeds in de 17^e eeuw werd naar aanleiding van de Tulpen crisis een pamflet uitgegeven waarin de irrationaliteit van berooide speculanten (tulpenkwekers) in tulpenbollen op de volgende wijze uiteengezet werd: "...een claere ontdeckingh der dwaesheydt..." (Mensonides, 1637).

Irrationeel beslissen, met alle gevolgen van dien, is van alle tijden. En bijzonder hardnekkig gezien de vele crisissen en slechte besluiten waarmee we telkens worden geconfronteerd. Besluiten om te promoveren is in mijn geval op z'n best een beperkt rationele beslissing geweest. Eentje waarvan ik van te voren niet wist hoeveel tijd en energie ik zou moeten inzetten om het tot een goed einde te brengen, of dat dit einde überhaupt ooit in zicht zou komen. Nu u dit leest kan ik op dat laatste in ieder geval bevestigend antwoorden. Daarmee rijst onherroepelijk de vraag die ook voor de meeste beslissingen zal gelden: was dit het waard? Voor mij en voor al die anderen die mij hierin hebben geholpen?

De wetenschappelijke- en maatschappelijke waarde van dit onderzoek wordt aan het einde van dit document weergegeven. Eén goede beslissing meer (of een slechte beslissing minder) zou reeds al mijn inspanningen en die van anderen bij dit onderzoek kunnen rechtvaardigen. De (maatschappelijke) kosten van verkeerde beslissingen worden immers regelmatig in de media uiteengezet. Bij financiële-, zorg- en onderwijsinstellingen, bij woningbouwcorporaties en bij de overheid. Waar eigenlijk niet? Dat het vaak beter kan en moet staat evenmin nauwelijks ter discussie. Tot op het niveau van de Verenigde Naties wordt gesproken over het feit dat de kwaliteit van besluitvorming in het licht van een steeds complexer wordende wereld moet worden verbeterd. Tot zover de rationele benadering om dit onderzoek te doen.

De waarde van dit onderzoek voor mij als mens is echter van een heel andere orde. Kennis opdoen, jezelf doorontwikkelen en kennis vervolgens delen betreft niet altijd een rationele afweging. Wat is het je waard, je als mens verder te ontwikkelen? Om ergens goed in te worden? Om daarmee vrijheid en mobiliteit te verkrijgen en andere dingen te ontdekken en uit te proberen? Hoe tellen deze waarden op indien het meerdere mensen betreft? Beslissen om te promoveren is óók een kwestie van gevoel. Het is voor mij dan op z'n best een 'beperkt rationele beslissing' geweest omdat ik niet alle informatie van te voren heb kunnen afwegen, mijn doelen niet altijd even helder waren en ik te maken had met grote onzekerheid over de uitkomsten van het promotietraject. Het was van te voren niet te voorspellen of ik mijn tijd en die van anderen waardevol kon claimen en achteraf kon verantwoorden.

Mijn dank is dan ook zeer groot voor de mensen die mij hierin onvoorwaardelijk hebben gesteund. In het bijzonder wil ik noemen mijn promotoren Marcel Pheijffer en Erik van de Loo. Op gezette tijden hebben zij mij zelf leren zwemmen in een wetenschappelijke vijver waarin ik soms de bodem en ook de kant niet meer zag, op andere momenten waren zij ook weer in staat mij te motiveren om door te zetten. Heel veel dank hiervoor! De casestudie bij Eriks NV had ik niet kunnen doen zonder de bereidheid van (voormalig) bestuurders hieraan mee te willen werken. Het openen van de black-box van strategische besluitvorming op bestuursniveau is in zekere zin een moedige, maar ik hoop ook voor de organisatie een waardevolle exercitie geweest. In het bijzonder wil ik dan ook Jan de Boer (voormalig CFO van Eriks NV) en Ricki Nauta (Secretary to the Board van Eriks NV) bedanken voor hun extra inspanningen, steun en bemiddeling hierin. Eenzelfde dank gaat ook uit naar alle geïnterviewden die mij met name in de laatste fase van het onderzoek een reality check boden.

Daarnaast heeft een groot aantal mensen op een aantal momenten meegelezen, meedacht en meegesproken. Bijzondere dank gaat daarbij uit naar Fred van Eenennaam, Hans Hoek en Carla van der Weerd. Alles heeft uiteindelijk een plek gekregen. Soms in de vorm van een stukje tekst of een correctie, soms in een nieuwe gedachtegang die ik kon uitdiepen, soms gewoon in het plezier om het erover te hebben. Eenieder die hieraan heeft meegewerkt wil ik hiervoor bedanken.

Als laatste, maar minstens even belangrijk mijn lieve vrouw Hetty en onze kinderen Kian, Diaz, Mischa en (in memoriam) Mika. Zonder hun steun was dit niet mogelijk en zinvol geweest.

Joep Steffes
Heerhugowaard, 2020

Inhoudsopgave

1. Introductie	13
1.1. <i>Achtergronden van het onderzoek</i>	15
1.2. <i>Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek</i>	17
1.3. <i>Inhoudelijke afbakening onderzoek</i>	18
1.4. <i>Onderzoeksvragen</i>	19
1.5. <i>Onderzoeksmethodologie</i>	20
1.5.1. <i>Interpretivisme als onderzoeksfilosofie</i>	21
1.5.2. <i>Onderzoeksaanpak</i>	22
1.5.3. <i>Methodologie en tijdshorizon</i>	23
1.5.4. <i>Een gecombineerde onderzoeksstrategie</i>	24
1.5.5. <i>Operationalisering onderzoeksstrategie</i>	29
1.6. <i>Leeswijzer</i>	32
2. De ratio bij strategische besluitvorming	37
2.1. <i>Literatuuronderzoek Grounded Theory-ontwikkeling</i>	39
2.2. <i>Inleiding in de theorie van beperkte rationaliteit</i>	40
2.3. <i>Rationele en beperkt rationele beslissers in historisch perspectief</i>	41
2.4. <i>De opkomst van 'beperkte rationaliteit'</i>	43
2.5. <i>Naar een gedragsmatige benadering van besluitvorming</i>	44
2.5.1. <i>Normatieve, descriptieve en prescriptieve beslissingstheorieën</i>	46
2.6. <i>Beperkte rationaliteit bij oordeelsvorming en besluitvorming</i>	48
2.6.1. <i>Cognitieve beperkingen als verklarende factor van beperkte rationaliteit</i>	49
2.6.2. <i>Affecties en gevoelens als verklarende factor van beperkte rationaliteit</i>	53
2.6.3. <i>Systeem 1- en Systeem 2-denken als verklaring voor beperkte rationaliteit</i>	55
2.6.4. <i>Groepsdynamica als verklarende factor van beperkte rationaliteit</i>	57
2.7. <i>Strategische besluitvorming en beperkte rationaliteit</i>	59
2.7.1. <i>Onzekerheid en complexiteit bij strategische besluitvorming</i>	59
2.7.2. <i>Fasering strategische besluitvorming</i>	62
2.7.3. <i>Effecten van beperkte rationaliteit binnen de fasen van besluitvorming</i>	65
2.8. <i>Een verklaring van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming</i>	69
3. Debiasing-strategieën bij strategische besluitvorming	73
3.1. <i>Inleiding</i>	75
3.2. <i>De strategische rol van commissarissen en toezichthouders</i>	76
3.2.1. <i>Governance in historisch perspectief</i>	76

3.2.2.	<i>De gedragsmatige functie van corporate governance</i>	79
3.2.3.	<i>Strategische betrokkenheid van commissarissen en toezichthouders</i>	81
3.3.	<i>Debiasing strategische besluitvorming</i>	84
3.3.1.	<i>Inleiding</i>	84
3.3.2.	<i>Motiverende debiasing-strategieën</i>	85
3.3.3.	<i>Cognitieve debiasing-strategieën</i>	86
3.3.4.	<i>Groepsbesluitvorming, beslismodellen en ICT-ondersteuning</i>	88
3.4.	<i>De corrigerende rol van de RvC bij strategische besluitvorming</i>	91
4.	Opzet van het empirisch onderzoek	95
4.1.	<i>Inleiding</i>	97
4.2.	<i>Het conceptueel model van het empirisch onderzoek</i>	98
4.3.	<i>Selectie van cases</i>	99
4.4.	<i>Dataverzameling</i>	101
4.5.	<i>Data-analyse</i>	102
5.	Casestudie: Overname Eriks NV – Koninklijke Econosto NV	105
5.1.	<i>Inleiding</i>	107
5.2.	<i>Verantwoording selectie casus</i>	107
5.2.1.	<i>Triangulatie bij dataverzameling</i>	108
5.2.2.	<i>Het overnamedossier</i>	109
5.2.3.	<i>Interviews met leden RvB en RvC</i>	109
5.2.4.	<i>Beoordelingskader: begrippen, variabelen en verbanden</i>	110
5.2.5.	<i>Leeswijzer casestudie</i>	111
5.3.	<i>Context - de groei van een lokaal familiebedrijf tot wereldspeler</i>	112
5.4.	<i>De overnamestrategie van Eriks</i>	115
5.5.	<i>Corporate Governance bij Eriks</i>	117
5.6.	<i>Reconstructie van de overname</i>	120
5.6.1.	<i>Strategische intenties</i>	120
5.6.2.	<i>Deal-making fase: van hofmakerij tot een vijandige overname</i>	122
5.6.3.	<i>Het initiële onderzoek naar de (financiële) haalbaarheid van de overname</i>	124
5.6.4.	<i>Opmaak naar een openbaar bod en onderhandelingen met Econosto</i>	125
5.6.5.	<i>Het due diligence onderzoek</i>	126
5.6.6.	<i>De tweede ronde: van herbezinning naar een vijandig bod op Econosto</i>	128
5.6.7.	<i>Uitvoering overnamebesluit en integratie</i>	131
5.6.8.	<i>Resumé reconstructie</i>	132
5.7.	<i>Analyse van de casus</i>	133
5.7.1.	<i>Analyse vanuit het perspectief van beperkte rationaliteit bij de RvB</i>	133
5.7.2.	<i>Omgevingsanalyse overname</i>	142
5.7.3.	<i>Mitigerende en corrigerende rol RvC tijdens overname</i>	144
5.8.	<i>Conclusies casestudie Eriks</i>	148

5.9.	<i>Nawoord bij de casestudie</i>	151
6.	Casestudie: strategische vernieuwing DSB Bank (en dividendbesluit)	155
6.1.	<i>Inleiding en verantwoording selectie casus</i>	157
6.2.	<i>Verantwoording selectie casus</i>	157
6.3.	<i>Dataverzameling</i>	158
6.4.	<i>Documentanalyse</i>	159
6.4.1.	<i>Beoordelingskader: begrippen, variabelen en verbanden</i>	160
6.4.2.	<i>Afbakening van het onderzoek</i>	162
6.5.	<i>Leeswijzer casestudie</i>	164
6.6.	<i>Geschiedenis, het business- en verdienmodel en de governance bij DSB Bank</i>	165
6.6.1.	<i>De beperkte houdbaarheid van een strategie: periode 1975 tot zomer 2006</i>	165
6.6.2.	<i>Het verdien- en businessmodel van DSB</i>	169
6.6.3.	<i>Corporate Governance bij DSB Bank</i>	170
6.7.	<i>Reconstructie heroriëntatie business- en verdienmodel</i>	174
6.7.1.	<i>Erkenning en diagnose van het probleem</i>	175
6.7.2.	<i>Aanpassing en ontwikkeling (nieuw) business- en verdienmodel</i>	176
6.7.3.	<i>Evaluatie, keuze en autorisatie</i>	177
6.8.	<i>Embedded casus – Machteloosheid RvC rondom het dividendbesluit</i>	181
6.8.1.	<i>Belang van dividend voor DSB Beheer</i>	181
6.8.2.	<i>Governance van het dividendbesluit</i>	182
6.8.3.	<i>Chronologie van het dividendbesluit</i>	183
6.8.4.	<i>Complicaties van het dividendbesluit</i>	184
6.8.5.	<i>Als al het andere faalt ...</i>	184
6.8.6.	<i>Conclusies dividendbesluit</i>	185
6.9.	<i>Analyse dominante logica, beperkte rationaliteit en strategische inertie</i>	186
6.9.1.	<i>Dominante logica</i>	186
6.9.2.	<i>Beperkte rationaliteit</i>	190
6.9.3.	<i>Strategische inertie</i>	196
6.10.	<i>Analyse corrigerende rol RvC bij DSB Bank</i>	200
6.10.1.	<i>De corrigerende rol van de RvC</i>	200
6.10.2.	<i>Beter willen: motiverende debiasing-strategieën</i>	201
6.10.3.	<i>Beter kunnen: cognitieve en instrumentele debiasing-strategieën</i>	203
6.10.4.	<i>Beter afspreken: governance debiasing-strategieën</i>	204
6.11.	<i>Conclusies casestudie DSB Bank</i>	208
7.	Naar een gegronde theorieontwikkeling – debiasing strategische besluitvorming	215
7.1.	<i>De afgelegde onderzoeksrouten tot nu toe</i>	217
7.2.	<i>Tweede iteratie - analyse empirische data casestudies</i>	219

7.2.1.	<i>Beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming</i>	219
7.2.2.	<i>Karakteristieken van de besluitvorming</i>	220
7.2.3.	<i>Interne organisatiecontext</i>	224
7.2.4.	<i>Externe omgeving</i>	226
7.2.5.	<i>Cognitieve, affectieve en groepsdynamische karakteristieken bestuurders</i>	229
7.2.6.	<i>De corrigerende rol van de RvC bij strategische besluitvorming</i>	232
7.2.7.	<i>Betrokkenheid en rolperceptie bij strategische besluitvorming</i>	233
7.2.8.	<i>Corrigerend instrumentarium RvC bij strategische besluitvorming</i>	236
7.2.9.	<i>Resumé tweede iteratie Casestudies</i>	238
7.3.	<i>Derde iteratie – analyse minicasen: ROC Leiden en Meavita</i>	241
7.3.1.	<i>Inleiding tot minicasussen</i>	241
7.3.2.	<i>Minicasus I ROC Leiden – Huisvesting</i>	242
7.3.3.	<i>Minicasus II Meavita – TVfoon-project</i>	250
7.3.4.	<i>Resumé derde iteratie minicasussen</i>	256
7.4.	<i>Vierde iteratie – expertinterviews</i>	257
7.4.1.	<i>Verantwoording en codering expertinterviews</i>	257
7.4.2.	<i>Analyse expertinterviews</i>	265
7.4.3.	<i>Resume vierde iteratie expertinterviews</i>	268
8.	Conclusie van het onderzoek	271
8.1.	<i>Conclusies</i>	273
8.2.	<i>Toegevoegde waarde onderzoek</i>	279
8.2.1.	<i>Theoretische bijdrage</i>	279
8.2.2.	<i>Praktische bijdrage voor bestuurders en commissarissen</i>	281
8.3.	<i>Reflectie op het onderzoek</i>	283
8.4.	<i>Suggesties voor vervolgonderzoek</i>	286
8.5.	<i>Nawoord</i>	287
Bijlage 1	Aanvullende bronnen (mini)casestudies	289
Bijlage 2	Lijst van figuren en tabellen	293
Bijlage 3	Semigestructureerde expertinterviews	297
Bijlage 4	Lijst geïnterviewden	299
Summary		303
Literatuur		311



Hoofdstuk I

Introductie

I.I Achtergronden van het onderzoek

“De mens heeft het vermogen om te denken, maar het denken is ook de bron van ons lijden”,

aldus André Malraux (1934) in zijn roman *La condition humaine*. Deze ontnuchterende vaststelling van het menselijke tekort¹ geeft aan dat als we ergens op kunnen rekenen, dan is het wel op de beperkte rationaliteit van menselijk gedrag.

Niet bewust irrationeel maar onbewust beperkt rationeel (Simon, 1945), veroorzaakt door onze gelimiteerde cognitieve capaciteiten om informatie te verzamelen, te verwerken en op te slaan. Door emoties en persoonlijke motieven. Maar ook door situationele factoren zoals onzekerheid, dynamiek en complexiteit van de omgeving waarbinnen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming plaatsvindt (Duncan, 1972).

De druk en dynamiek binnen en tussen groepen (Janis, 1972) en organisaties (Lavallo & Kahneman, 2003) zijn eveneens van invloed op ons collectieve beoordelingsvermogen en de wijze waarop beslissingen genomen worden. Beperkte rationaliteit is daarmee bepalend voor de kwaliteit van besluitvorming en impliciet² ook voor de prestaties van *boards*³ en organisaties.

Het menselijke aspect van beperkte rationaliteit betekent ook dat iedereen ermee te maken heeft. Bijvoorbeeld investeerders en financiers, interne en externe toezichthouders, bestuurders, topmanagers en medewerkers. De negatieve invloed van beperkte rationaliteit op strategische besluitvorming is dan ook meermaals empirisch aangetoond. Waardevernietigende fusies en overnames ten gevolge van ondoordachtheid en zelfoverschatting (Heaton, 2002), investeringsverlamming door een sterke aversie tegen verlies en het niet halen van targets door een te hoog optimisme en zelfoverschatting (Lavallo & Kahneman, 2003; Kahneman & Tversky, 2000), overmatig zelfvertrouwen van managers (Malmendier & Tate, 2005) zijn slechts enkele (gedocumenteerde) voorbeelden. De financiële⁴ en maatschappelijke gevolgen van beperkte rationaliteit op strategische beslissingen kunnen verstrekkend zijn.

De bronnen van beperkte rationaliteit zijn meervoudig. Beperkte rationaliteit vindt allereerst zijn oorsprong in heuristieken, cognitieve biases, framing-effecten,

1 Titel van de Nederlandse boekvertaling van ‘La condition humaine’ door Georges André Malraux, Wereldbibliotheek, 1934.

2 Deze impliciet wordt goed weergegeven door Edwards (1984): “*A good decision cannot guarantee a good outcome. All real decisions are made under uncertainty. A decision is therefore a bet, and evaluating it as good or not must depend on the stakes and the odds, not on the outcome.*”

3 Boards zijn in dit onderzoek de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht waarin niet-uitvoerende bestuurders zitting nemen respectievelijk de Anglo-Saksische one-tier boards waarin executives (uitvoerende bestuurders) en non-executives zitting hebben.

4 Schatting is dat in de jaren negentig binnen een periode van vijf jaar in Europa en de Verenigde Staten een kleine 6000 miljard dollar aan middelen is verkwt respectievelijk is onttrokken aan de voortbrenging van reële economische waarde, door onrendabele fusie-investeringen waarbij strategische rationaliteit in tegenspraak lijkt te zijn met economische rationaliteit (Schenk, 2002, pp. 1-2).

emoties en persoonlijke motieven die op individueel niveau zijn bepaald (Shefrin, 2002). Daar waar besluitvorming in groepen plaatsvindt, kan groepsdynamiek de individuele beperkte rationaliteit versterken⁵ of zelf een bron van beperkte rationaliteit zijn. Een derde factor die van invloed is op de beperkte rationaliteit van beslissers is de organisatorische druk die, soms impliciet aanwezig in organisatieculturen, de besluitvorming beïnvloedt (Lovallo & Kahneman, 2003).

Vanuit de veronderstelling dat het zelfcorrigerende vermogen van bestuurders en managers beperkt is (Larrick, 2004), is de rol van een toezichthouder zoals een Raad van Commissarissen (verder: RvC) in potentie een effectief mechanisme om de beperkte rationaliteit van topmanagers en bestuurders bij strategische besluitvorming te mitigeren. De RvC vervult hiermee dan naast een monitoring- en strategische rol (Fama & Jensen, 1983) tevens een corrigerende rol (Strikwerda, 2005a), ofwel een debiasing rol, betreffende de impact van beperkte rationaliteit op de strategische besluitvorming en ceteris paribus de ondernemingsprestatie. Debiasing verwijst hierbij naar technieken, methoden en interventies die zijn gericht op het elimineren of verminderen van potentiële denkfouten bij- of afwijkingen van een normatief model van rationele besluitvorming ten opzichte van descriptieve besluitvorming (Larrick, 2004).

Beïnvloeding van de besluitvorming door de RvC kan op tweeërlei manieren plaatsvinden. Enerzijds is er de indirecte - of passieve - beïnvloeding door middel van Decision Control (Fama & Jensen, 1983). Hierbij worden beslissingen achteraf geëvalueerd, strategische plannen beoordeeld en de prestatie van zowel bestuur als de organisatie in zijn geheel gemonitord. Anderzijds is er een directe beïnvloeding. Dit behelst het actief participeren in de besluitvorming (Decision Management) door bijvoorbeeld goedkeuringsbesluiten te ratificeren en/of al in de voorafgaande fasen een meer of mindere actieve rol te vervullen (Judge & Zeithaml, 1992). Dit onderzoek richt zich met name op de participatie van commissarissen in het proces van strategische besluitvorming voorafgaande aan de - al dan niet formele – ratificatie, implementatie en monitoring van het besluit.

Naast de bovengenoemde gedragsmatige factoren kan beperkte rationaliteit ook worden verklaard vanuit situationele factoren. Ofwel de omgeving waarbinnen de strategische besluitvorming plaatsvindt. Zo is de theorievorming omtrent cognitieve biases, heuristieken en framing-effecten sterk gerelateerd aan de mate van gepercipieerde onzekerheid waaronder strategische beslissingen worden genomen (Kahneman & Tversky, 1979). Onzekerheid behelst in deze context bijvoorbeeld het vormen van een oordeel over de kans dat een bepaalde uitkomst van een beslissing werkelijkheid zal worden en/of het nut dat men aan een uitkomst toekent (Kahneman & Tversky, 1979). Een alternatieve benadering is dat onzekerheid bij strategische besluitvorming

⁵ Vice versa kan een goed gemanaged groepsproces (de groepsdynamiek) de beperkte rationaliteit van individuele groepsleden mitigeren.

wordt gezien als het samenspel van complexiteit en dynamiek van interne en externe omgevingsfactoren (Duncan, 1972) en de mate van voorspelbaarheid van deze factoren (Volberda, 2004). Courtney (2001) hanteert naast verschillende toekomstbeelden⁶ de term ‘restonzekerheid’ omdat het mogelijk is om via analyse van bijvoorbeeld trends en ontwikkelingen in de markt de initiële onzekerheid te reduceren. De restonzekerheid is vervolgens bepalend op welke wijze strategische besluitvorming plaats zou kunnen vinden.

I.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek

De negatieve effecten van beperkte rationaliteit op strategische besluitvorming - en daarmee op de prestaties van organisaties – kunnen verstrekkend zijn. En, zoals in de financieel-economische crisis, ook zichtbaar en voor velen direct voelbaar. Het maatschappelijk vertrouwen in financiële organisaties en daarmee in de economie als geheel, staat onder druk. De verwachtingen ten aanzien van toezichthouders (zoals een RvC of RvT) zijn in een dergelijke situatie terecht hooggespannen. Zij worden immers geacht de belangen van velen te bewaken die door weinigen – bewust of onbewust – worden geschaad. Het maatschappelijk belang van een gedragsmatige benadering, en daarmee van een mogelijke correctieve werking van governance op de kwaliteit van besluitvorming, maakt dit onderzoek niet alleen actueel maar ook relevant en zinvol voor nadere beschouwingen.

In de discussies en literatuur omtrent corporate governance is het gedrag van bestuurders en topmanagers, zoals binnen de gedragswetenschappen al decennia geleden is onderzocht, slechts marginaal belicht (Strikwerda, 2005b). Daar waar de focus van onderzoeken gericht is op een veronderstelde relatie tussen structuur- en demografische kenmerken⁷ van boards (Pfeffer, 1983; Hambrick & Mason, 1984) en de mate waarin deze kenmerken verklarend zouden zijn voor de prestaties van ondernemingen, is er sprake van een trend naar een meer gedragsmatige benadering van corporate governance en besluitvorming (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van Den Bosch, & Volberda, 2009; Bezemer, Nicholson, & Pugliese, 2014). De veronderstelling hierbij is dat beïnvloeding van prestaties van ondernemingen door toezichthouders uiteindelijk altijd via de route van het beïnvloeden van gedrag bestuurders bij strategische besluitvorming zal plaatsvinden.

⁶ Naarmate er sprake is van toenemende onzekerheid zijn de toekomstbeelden: “a clear enough future, alternate futures, a range of futures and true ambiguity” (Courtney, 2001).

⁷ Structuur- en demografische kenmerken die zijn onderzocht betreffen onder andere de samenstelling van topmanagement teams (‘Upper Echelon’) op basis van diversiteit, gender, leeftijd, ervaring, duur dienstverband, leiderschapsstijlen, onafhankelijkheid en aantallen.

Het onderzoeken van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming en de mogelijke corrigerende invloed van een RvC hierop is daarmee dan ook relevant voor de verdere theorievorming omtrent de kwaliteit van strategische besluitvorming van organisaties en een gedragsmatige benadering van governance.

I.3 Inhoudelijke afbakening onderzoek

In deze paragraaf wordt een nadere inhoudelijke afbakening van onderhavig onderzoek gegeven. Doel is om enerzijds de lezer in een vroegtijdig stadium mee te nemen in de denken onderzoeksrichting die de onderzoeker voor ogen heeft, anderzijds om aan te geven dat het perspectief van de onderzoeker ‘slechts’ een keuze is om naar de werkelijkheid te kijken. In die zin kent het centrale begrip van onderhavig onderzoek, namelijk “beperkte rationaliteit bij besluitvorming” net als bij het afgeleide begrip behavioural economics (gedragseconomie) geen eenduidige of verenigde theorie (Aumann, 1997).

Onderzoek naar de rol en taakvervulling van toezichhouders, en in het bijzonder de RvC (boards) kent grofweg twee dominante stromingen (Bezemer, Nicholson, & Pugliese, 2013). Enerzijds het perspectief van de (rationeel-economische) agency-theorie waarin op basis van een focus op controlestructuren, formele afspraken en samenstellingen van boards een verklaring wordt gezocht voor de wijze waarop boards hun taken uitoefenen. Voorbeelden hiervan zijn samenstellingen van boards in termen van diversiteit, CEO-dualiteit (bij Angelsaksische 1-tier boards), zittingsduur etcetera. Deze determinanten worden ook wel de ‘usual suspects’ van gedrag bij boards aangeduid (Finkelstein & Mooney, 2003). Anderzijds is er een opkomende gedragsmatige stroming die de gedragsmatige processen en de cognitie van besturen - vaak in kwalitatieve zin - analyseert. Laatstgenoemde stroming heeft een directe relatie met ‘beperkt-rationele’ denkprocessen waar de gedragsmatige besliskunde op focust.

De wetenschappers Van Ees, Gabrielsson en Huse (2009) stellen in hun onderzoek: “Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance” dat bounded rationality, satisfying behaviour en op heuristics en routine gebaseerde besluitvorming, kernconcepten zijn waarmee boards worden geconfronteerd bij het oplossen van problemen die worden gekenmerkt door het managen van complexiteit en onzekerheid bij strategische besluitvorming. Zij stellen ook vast dat deze zienswijze in het hedendaagse onderzoek naar boards en governance grotendeels over het hoofd wordt gezien. Met een voor dit onderzoek aangebrachte focus van beperkte rationaliteit en de daaraan ontleende concepten van cognitieve en affectieve biases (denkfouten) bij strategische besluitvorming, wordt aan deze tekortkoming tegemoet gekomen en zal er worden gestreefd naar een (bescheiden) bijdrage aan een overkoepelende theorie omtrent gedragsmatige besluitvorming door boards bij strategische besluitvorming. Het

afsluitende hoofdstuk 8 van dit onderzoek zal hier nader op ingaan.

In paragraaf 1.5 wordt aan de hand van de hierna te formuleren onderzoeksvragen verder ingegaan op de onderzoeksmethodologie en de daaraan verbonden kwalitatieve onderzoeksaanpak.

I.4 Onderzoeksvragen

Uit de voorafgaande paragrafen is gebleken dat er meerdere, deels elkaar versterkende, gedragsmatige oorzaken van beperkte rationaliteit zijn die binnen de context van complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid van besluitvorming tot ongewenste effecten in de verschillende fasen van besluitvorming kunnen leiden. Verder biedt de rol- en taakopvatting van commissarissen bij strategische besluitvorming een mogelijke correctiemogelijkheid om de negatieve gevolgen van beperkte rationaliteit bij besluitvorming te mitigeren. Vanuit deze initiële bevindingen worden in deze paragraaf de reikwijdte en het doel van het onderzoek nader uitgewerkt in een probleemstelling en enkele onderzoeksvragen. De centrale probleemstelling van het onderzoek luidt:

“Op welke wijze kunnen commissarissen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming?”

Teneinde commissarissen de inzichten te geven om met de beperkte rationaliteit van bestuurders⁸ om te gaan, zal eerst worden geanalyseerd wat de oorzaken van beperkte rationaliteit zijn en hoe de consequenties daarvan inwerken op het proces van strategische besluitvorming. Hiertoe worden de volgende onderzoeksvraag en deelvragen geformuleerd:

Q1: hoe kan beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming worden verklaard?

Beantwoording van deze onderzoeksvraag vindt op basis van onderstaande deelvragen plaats:

Q1a: welke oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit bij bestuurders zijn te onderkennen?

Q1b: op welke wijze beïnvloedt beperkte rationaliteit het proces van strategische besluitvorming door bestuurders?

⁸ De RvC zal daarnaast ook met de eigen *beperkte rationaliteit* om moeten gaan.

Het tweede deel van de probleemstelling gaat over de rol- en taakvervulling van commissarissen bij strategische besluitvorming. Hiertoe wordt de corrigerende rol van commissarissen ten aanzien van de strategische besluitvorming geanalyseerd. Overeenkomstig luidt de tweede onderzoeksvraag als volgt:

Q2: op welke wijze kunnen commissarissen invulling geven aan een corrigerende rol ten aanzien van biases bij strategische besluitvorming?

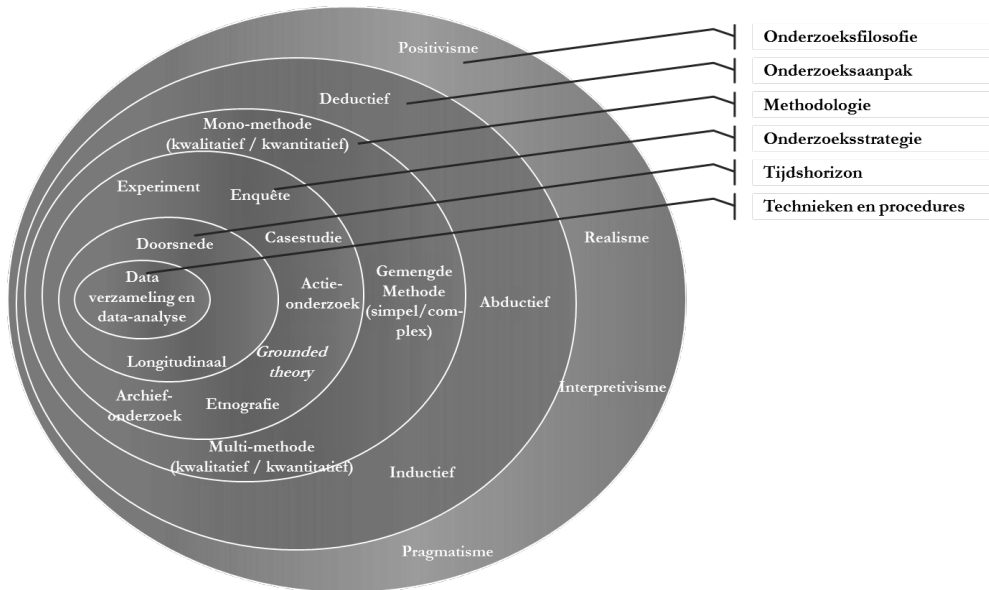
Beantwoording van deze onderzoeksvraag vindt plaats op basis van onderstaande deelvragen:

Q2a: hoe ziet de rol- en taakvervulling van commissarissen bij strategische besluitvorming eruit?

Q2b: welke debiasing-strategieën staan commissarissen ter beschikking om de beperkte rationaliteit van bestuurders te corrigeren?

I.5 Onderzoeksmethodologie

Uitgaande van de geschetste probleemstelling en onderzoeksvragen wordt in deze paragraaf de onderzoeksmethodologie nader uitgewerkt. Hierbij wordt conform figuur 1-1 (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012) de ‘onderzoeks-ui’ afgepeld in verschillende lagen waarbij een logisch verband ontstaat tussen de onderzoeksfilosofie en de praktische invulling waarop gegevens verzameld en worden geanalyseerd. Gehanteerde ‘technieken en procedures’ worden in de betreffende hoofdstukken geoperationaliseerd.



Figuur I The Research Onion (Saunders et al., 2012)

1.5.I Interpretivisme als onderzoeksfilosofie

De onderzoeksfilosofie is de wijze waarop kennis tot ontwikkeling komt en de wijze waarop de relatie tussen kennis en werkelijkheid wordt gelegd (Saunders et al., 2012). Voor onderhavig onderzoek, waarin het onderzoeken van cognities en gevoelens van bestuurders in besluitvorming centraal staat, zal de werkelijkheid anders (namelijk via interpretaties uit waarneembare houding en gedrag) worden geconstrueerd dan in een meer op objectieve feiten waarneembaar onderzoek.

Met deze assumptie wordt tevens afgeweken van de binnen dit wetenschapsgebied meer gangbare onderzoeksmethodologie van de experimentele psychologie waarmee onder andere in de jaren '80 door de befaamde organisatiepsychologen Daniel Kahneman, Amos Tversky en Paul Slovic en enkele decennia later door de gedragseconomen Dan Ariely en Richard Thaler naam en faam is gemaakt. Belangrijkste ratio voor deze deviatie is de keuze om in een contextrijke 'real-life' setting van strategische besluitvorming het onderzoek plaats te laten vinden. Dit in tegenstelling tot de gecontroleerde en beperkte en daarmee wellicht meer kwantificeerbare omgeving waarbinnen experimenten plaatsvinden. Opgemerkt wordt dat hiermee niet wordt geïmpliceerd dat de ene onderzoeksfilosofie en de daaraan gerelateerde onderzoeksstrategie beter is dan de andere, maar slechts dat in de ogen van de onderzoeker deze voor onderhavige probleemstelling en het kennisdoel, het best passend is ten opzichte van alternatieve onderzoeksmogelijkheden.

De verantwoording van de onderzoeksfilosofie richt zich voorts op een drietal aspecten (Saunders et al., 2012). Wat is de aard van de werkelijkheid (ontologie)? Wat is acceptabele

kennis (epistemologie)? Wat is de rol van waarden van de onderzoeker (axiologie)?

Het eerste aspect betreft de aard van werkelijkheid. Erkend wordt dat 'boards' binnen de regels, wetten, statuten en codes an sich bestaan (de objectieve benadering) en op meer structurele wijze kunnen worden onderzocht. Dat is eerder al door anderen gedaan, namelijk door te kijken naar de samenstelling van boards, structuurkenmerken van boards, CEO duality et cetera. Ook wel de usual suspects binnen boardonderzoek genoemd (Finkelstein & Mooney, 2003). Echter, mijns inziens is het beperkt rationeel gedrag van boards geen objectief gegeven, maar kan dit slechts binnen de context van i) de aard en omgeving van het besluit en ii) de eigen rolperceptie worden beschouwd. Laatstgenoemde is op haar beurt weer gelieerd aan overtuigingen, sociale normen, attitude en dus persoonsafhankelijk (Ajzen, 1991). Het gedrag van boards wordt daarmee gezien als een subjectief gegeven. Hiervan uitgaande is er sprake van een subjectief werkelijkheidsbesef.

Het tweede aspect van de gekozen onderzoeksfilosofie is: wat is acceptabele kennis (epistemologie)? Hierbij wordt het onderscheid gemaakt tussen de extremen positivisme en interpretivisme. Veronderstelling is dat beperkte rationaliteit binnen een rijke organisatiecontext van strategische besluitvorming niet direct waarneembaar is. Dit in tegenstelling tot hetgeen bijvoorbeeld de experimentele psychologen Kahneman en Tversky hebben onderzocht: namelijk statistische afwijkingen van gemiddelde meningen/antwoorden in een sterk gecontroleerde setting van (sociale) experimenten bij studenten. Ik ga er van uit dat de complexiteit en het unieke karakter van de omgeving waarbinnen strategische besluiten in een business setting worden genomen dermate groot is, dat deze niet direct waarneembaar of observeerbaar zijn maar afgeleid of geïnterpreteerd moeten worden uit getoond gedrag binnen een bepaalde context. Verder is er in onderhavig onderzoek geen sprake van een 'object' (zoals een board ook gezien kan worden – zie ook objectivisme boven) maar van sociale actoren (bestuurders) die beperkt rationeel gedrag vertonen. Het begrijpen van deze actoren in hun setting is daarmee essentieel, resulterend in een interpretivistische onderzoeksfilosofie.

Het derde aspect betreft de rol van waarden van de onderzoeker (axiologie). Vraag hierbij is: wat is de rol van de eigen waarden bij het onderzoek? De waarden van de onderzoeker manifesteren zich al bij de keuze van het onderzoeksonderwerp en de perspectieven die worden gehanteerd om een antwoord op de centrale probleemstelling te geven. In onderhavig onderzoek is dat de keuze voor beperkte rationaliteit als verklarende factor voor de wijze waarop beslissingen genomen worden en het succes van besluitvorming. De gehanteerde waarden werken vervolgens door in de Grounded Theory-aanpak, de keuze van casussen en categorieën (codes), interviewkandidaten et cetera. In die zin is er geen sprake van een waardevrij onderzoek.

Voor de onderzoeksvragen van dit onderzoek is het tevens van belang om te begrijpen wat de details van een situatie zijn om de werkelijkheid te leren begrijpen of misschien een

achterliggende werkelijkheid is die de situatie bepaald (Saunders et al. 2012). Saunders (p.111) stelt hierbij tevens dat:

“This follows from the interpretivist philosophy that it is necessary to explore the subjective meanings motivating the actions of social actors in order for the researcher to be able to understand these actions”

Sanders stelt voorts als voorbeeld dat het onderzoeken van irrationaliteit bij organisaties onderdeel is van het begrijpen van bedoelingen van organisaties en tot het interpretatieve paradigma behoort.

1.5.2 Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak beschrijft de wijze waarop bestaande theorieën worden gebruikt of nieuwe worden ontwikkeld en de daaraan verbonden wetenschappelijke bewijsvoering. Hierbij worden de concepten deductieve redenering en inductieve redenering onderscheiden. Deductie is een methode waarbij gevolgtrekking vanuit het algemene naar het bijzondere plaatsvindt. Voor dit onderzoek is dit relevant, gezien er een theoretisch vooronderzoek voor het opstellen van een onderzoeksvoorstel door middel van een aanvullende literatuurstudie plaatsvindt op basis waarvan het fundament voor het empirische onderzoek wordt gelegd. Daarnaast wordt op inductieve wijze via data uit casestudies, minicases en interviews een theorie ontwikkeld (de zogenaamde Grounded Theory-benadering). Zie voorts paragraaf 1.5.4. voor een nadere verantwoording van de onderzoeksstrategie. De inductieve benadering geeft tevens ruimte om de context van het casestudieonderzoek in acht te nemen (Eisenhardt, 1989b). Dit sluit aan bij het eerder geschetste principe van interpretivisme waarbij de context bepalend is voor het interpreteren van waarnemingen.

1.5.3 Methodologie en tijdshorizon

Zoals reeds kort in paragraaf 1.5.1. is weergegeven is onderhavig onderzoek gebaseerd op een kwalitatieve inslag waarbij interpretatie van gegevens centraal staat. Gezien de lacune (zie ook paragraaf 1.2) in gedragsmatige inzichten van bestuurders en toezichthouders bij strategische besluitvorming - de zogenaamde black-box - en het exploratieve karakter van dit onderzoek, sluit deze benadering goed aan op het gekozen onderzoeksonderwerp. De gehanteerde tijdshorizon bij het empirische gedeelte is te typeren als een longitudinaal onderzoek. De gehanteerde begin- en eindtijd van de casussen bieden de mogelijkheid om veranderingen en ontwikkelingen in de cognitie van beslissers en daarmee mogelijk in de rationaliteit van het besluitvormingsproces te ontdekken.

1.5.4 Een gecombineerde onderzoeksstrategie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een Grounded Theory-benadering (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008) in combinatie met diverse kwantitatieve onderzoeksmethoden zoals een diepgaande multiple casestudie (Yin, 2009), mini-cases en expertinterviews. Via een systematisch en *iteratief*⁹ proces tussen enerzijds empirische kwalitatieve data en anderzijds de te ontwikkelen theorie, is stapsgewijs gewerkt aan het samenstellen van een aantal proposities die de beantwoording van de onderzoeksvragen ondersteunen. Met deze proposities is een in de empirie gegronde bijdrage aan theorievorming omtrent ‘gedragmatige besliskundige inzichten bij besluitvorming en governance’ gerealiseerd.

Grounded Theory en Casestudie(s)

Grounded Theory is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een ‘werkbare theorie’ wordt ontwikkeld (Glaser & Strauss, 1967) die ‘gegrond’ is in systematisch verzamelde en geanalyseerde kwalitatieve data (Urquhart, Lehman, & Myers, 2010). De Grounded Theory-benadering is oorspronkelijk bedacht door Glaser en Strauss (1967) als reactie op het positivisme (zie ook paragraaf 1.5.1. onderzoeksfilosofie) waarin afstand genomen werd van de tot dan gangbare (De Boer, 2016) veronderstelling dat gedrag via een direct kwantificeerbare en observeerbare realiteit kan worden geanalyseerd (Saunders et al., 2012). In tegenstelling tot de gangbare opvatting (Suddaby, 2006) dat het doel van wetenschappelijk onderzoek is om te komen tot een *grand theory* die een allesomvattende verklaring voor sociale verschijnselen zou kunnen bieden, focussen Glaser en Strauss (1967) zich op de meer pragmatische aanpak waarbij de dagelijkse realiteit en de interpretatie van actoren centraal staat en vanuit dat gezichtspunt een theorie (Bryant & Charmaz, 2010) van middelbare reikwijdte (analoog aan: *middle range theory* van Merton (1968)) wordt ontwikkeld. Deze theorie zou vervolgens slechts een beperkt aantal aannames verklaren. Glaser en Strauss (1967) gaan bij hun oorspronkelijke methode niet uit van een van te voren bedachte hypothese – de positivistische manier – maar van een meer organisch proces (Suddaby, 2006) waarbij theorieën op iteratieve wijze ontstaan door een wisselwerking van empirisch onderzoek en daaruit voortkomende data, analyse en theorievorming. De nogal strikte benadering van hun oorspronkelijke denkwijze heeft tot een breuk tussen Glaser en Strauss als onderzoeksteam geleid die elk met een eigen versie van Grounded Theory verder zijn gegaan. Daar waar Glaser koos voor een uitgesproken inductivisme, het zonder voorkennis ingaan van empirisch onderzoek, biedt Strauss meer ruimte voor deductieve momenten (zoals het gebruik van ideeën uit een voorafgaand uitgevoerd literatuuronderzoek). Voor dit onderzoek

⁹ In dit kader te lezen als: een herhalend proces met een verdergaand karakter waarbij stap voor stap het voortschrijdend inzicht in de volgende fase wordt gebruikt.

is gekozen voor de meer flexibele ‘Straussian’ aanpak zoals door Eisenhardt (1989a), Corbin en Strauss (2008) en Charmaz (2006) wordt gepropageerd.

Dit betekent dat er in tegenstelling tot (en in aanvulling op) de oorspronkelijke Grounded Theory-benadering van Glaser en Strauss (1967) sprake is van:

- een (voorlopige) literatuurstudie en theoretisch vooronderzoek, uitgevoerd voorafgaande aan het empirisch onderzoek;
- *sensitizing concepts* (Blumer, 1954) c.q. denkkaders die als vertrekpunt en als richtinggevend oriëntatiepunt dienen voor het empirische kwalitatieve onderzoek. De sensitizing concepts zijn het resultaat van (voorafgaande) literatuuronderzoek (zie ook hoofdstuk 1) respectievelijk het theoretisch vooronderzoek zoals in hoofdstuk 2 en 3 van dit onderzoek wordt uitgevoerd.
- een vóór het empirisch onderzoek opgestelde probleemstelling en onderzoeksvragen welke zijn opgesteld voor het onderzoek;
- een combinatie van de deductieve (via een theoretisch vooronderzoek) en inductieve (via multiple empirisch onderzoek) benadering;
- het gebruik van *theoretical sampling* (in plaats van statistische sampling) om ‘cases’ respectievelijke ‘data’ gericht te selecteren en het verzadigingspunt van onderzoek te bepalen.

Met bovenstaande deviatie van de oorspronkelijke onderzoeksstrategie van Glaser en Strauss (1967) wordt erkend dat het praktisch¹⁰ gezien nagenoeg niet mogelijk is om als ‘ongeschreven blad’ een empirisch onderzoek in te gaan (Eisenhardt, 1989). Daarnaast is er sprake van een meer gerichte focus op het onderzoeksonderwerp, waarmee de kans wordt vergroot om tot een nieuwe theorie te komen.

Een ander belangrijk kenmerk van een Grounded Theory-benadering (en daarmee ook van dit onderzoek) is het proces van coderen¹¹ van data gedurende de (data)analyse fase en het komen tot kerncategorieën (Corbin & Strauss, 2008) en onderliggende verbanden. Het coderingsproces kent meerdere opeenvolgende fasen:

- Open coderen: waarbij ruwe data door middel van (van te voren opgestelde) sensitizing concepts en onderzoeksvragen respectievelijk de probleemstelling in kaart worden gebracht. In dit onderzoek zijn dit de thema’s: ‘verklaren van beperkte rationaliteit bij bestuurders’ en ‘bepalen van de wijze waarop commissariaten hiermee om kunnen gaan’. Daarnaast is een conceptueel model geconstrueerd (zie paragraaf 4.2).

10 Alleen al het schrijven van een promotievoorstel en opstellen van voorlopige onderzoeksvragen vereist een (minimaal) inzicht in de wetenschappelijke literatuur c.q. stand van zaken.

11 “Coderen is het analytisch benoemen van gevallen, waarbij elk geval in bepaalde opzichten als een voorbeeld wordt beschouwd van een analytische categorie” (Ten Have, 2004, p.11)

- Axiaal coderen: hierbij worden groepsgewijs data geclusterd in (kern)categorieën die vervolgens nader worden gevalideerd of gefalsificeerd. De hoofdstukken 5 en 6 (de casestudies) vormen de basis voor het axiaal coderen, waar hoofdstuk 7 een weerslag van is. Het proces van valideren en falsificeren vindt middels aanvullende analyses van een tweetal mini-cases (“Meavita” en “ROC Leiden”, zie ook paragraaf 7.3) plaats en door een serie van expertinterviews onder bestuurders en commissarissen (zie paragraaf 7.4). Voor dit onderzoek is er sprake van een viervoudige iteratie van dataverzameling, data-analyse en theorieontwikkeling. Zie hoofdstuk 7 voor een nadere uitwerking hiervan.
- Selectief coderen: hierbij worden verbanden en/of patronen tussen kerncategorieën en onderliggende clusters (voortkomende uit het axiaal coderen) geïntegreerd tot een werkbare verklaring c.q. theorie die aansluit op de onderliggende onderzoeksvragen en probleemstelling. Het hieruit ontstane ‘verhaal’ (de gegronde theorie) wordt tevens afgezet tegen bestaande theorieën (zie paragraaf 7.6.1). Reden hiervoor is om enerzijds een mogelijke nieuwe theorie te valideren dan wel een plek te geven in een groter (bestaand) geheel, anderzijds kunnen conflicterende zienswijzen juist weer kansen bieden om nieuwe inzichten op te doen die anders over het hoofd worden gezien (Eisenhardt, 1989). Mogelijk biedt dit weer nieuwe aanknopingspunten voor vervolgonderzoeken.

Casestudies

Aanvullend op de Grounded Theory-benadering is er voor gekozen om een aantal diepgaande Casestudies (Yin, 2009) als primaire bron¹² van dataverzameling en data-analyse te gebruiken. Hierbij wordt opgemerkt dat casestudies in de context van Grounded Theory-ontwikkeling een andere onderzoeksaanpak behelzen dat de deductieve wijze zoals door Yin (2009) wordt gepropageerd. In lijn met het onderzoek van Eisenhardt (1989b) naar *Building Theories from Case Study Research* worden empirische data uit multiple cases op inductieve wijze verwerkt in theorieontwikkeling. Casestudies worden gezien (Banens, 2000, p.30) als:

“...een doelgericht onderzoek in één specifieke situatie, waarbij empirische verschijnselen binnen hun werkelijke context worden bestudeerd”.

Onderhavige casestudies beogen het onderzoeken van een observeerbare gebeurtenis in zijn natuurlijke omgeving (Yin, 2009). Dit staat in tegenstelling tot bijvoorbeeld een experiment waarbij de omgeving door de onderzoeker geconstrueerd of beïnvloed wordt teneinde controle op de uitkomsten uit te oefenen. De keuze voor een casestudie-

¹² “Primair” in de zin van vertrekpunt voor het (iteratieve) proces van dataverzameling, data-analyse en theorieontwikkeling. Aanvullende databronnen zijn de minicases en expertinterviews (hoofdstuk 7).

methode als primaire onderzoeksmethode wordt door Yin (2009, p.13) als volgt verklaard:

“...how or why questions is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control”.

Aan de hand van deze stelling worden de volgende samenhangende onderzoekskarakteristieken gedestilleerd die een verantwoording geven voor de keuze van het gebruik van casestudies als primaire onderzoeksmethode binnen de Grounded Theory-ontwikkeling:

- de typering van centrale probleemstelling en onderliggende onderzoeksvragen;
- de noodzaak tot focus op een tijdelijk verschijnsel;
- de noodzaak tot controle op de waarneembare gebeurtenis.

Type probleemstelling en onderzoeksvragen

Voor dit onderzoek geldt dat er een verklaring wordt gezocht voor de ‘oorzaken van beperkte rationaliteit en de gevolgen hiervan op strategische besluitvorming om commissarissen de inzichten en handvatten te bieden hiermee adequaat om gaan’. Dit type vragen sluit daarmee goed aan op het invullen van de lacune in theorieën omtrent corporate governance en gedragsmatige besluitvorming (zie ook paragraaf 1.2 van dit onderzoek). In een bredere context kan worden gesteld dat met casestudies, onderzoek wordt gedaan naar een verklaring van menselijk handelen en beslissen in relatie tot de context waarbinnen dit plaatsvindt. Het gedrag, en daarmee het handelen van bijvoorbeeld bestuurders, is hiermee beter te begrijpen en mogelijk te corrigeren.

De controle op gebeurtenissen

Alhoewel de type onderzoeksvragen ‘hoe’ en ‘waarom’ op zichzelf niet verklarend hoeven te zijn voor de keuze van casestudies (zie ook tabel 1), is de mate waarin de onderzoeker controle op de gebeurtenis – in casu het besluitvormingsgedrag van bestuurders – wenst uit te oefenen, medebepalend voor de keuze van een onderzoeksmethode. Indien controle op het gedrag noodzakelijk is, biedt een experiment uitkomst. De onderzoeker kan dan de omgeving c.q. context van de besluitvorming variëren om zodoende te observeren wat het getoonde gedrag is. Zo is bijvoorbeeld in de beginjaren van gedragsmatig onderzoek naar besluitvorming, door Kahneman en Tversky (1979) naam en faam gemaakt met vele experimenten die de afwijkingen van besluitvormingsgedrag ten opzichte van normatieve c.q. rationele beslismodellen aantoonde. Gezien het verkennende karakter van dit onderzoek, en niet zozeer het bewijzende karakter, is deze controle bij dit onderzoek niet noodzakelijk. Het bestaan van beperkte rationaliteit

respectievelijk biases bij besluitvorming staat immers niet meer ter discussie en is reeds door voornoemde onderzoekers aangetoond. De verklarende vragen hoe en waarom deze binnen de context van strategische besluitvorming ontstaan en inwerken en hoe hiermee kan worden omgegaan, staan nog wel ter discussie.

De focus op tijdelijke verschijnselen

De derde onderzoekskenmerk die door Yin (2009) is beschreven betreft de focus op tijdelijke verschijnselen. Aangezien het te onderzoeken fenomeen – in casu afgeronde besluitvorming – van begin tot einde onderwerp van onderzoek is, is er sprake van een tijdelijk verschijnsel.¹³

Meer- en enkelvoudige casestudies

Gegeven bovenstaande motivatie omtrent de keuze voor de casestudies resteert de vraag hoe invulling te geven aan deze methode. Yin (2009) onderscheidt hierbij de enkelvoudige en meervoudige casestudie. Van der Zwaan (1990) verbijzonderd deze indeling in vier vormen van casestudie onderzoek:

- de enkelvoudige casestudie waarbij één onderzoekseenheid gedurende één moment wordt bekeken;
- de meervoudige casestudie, waarbij vergelijkbare gevallen worden vergeleken;
- de longitudinale casestudie, waarbij de situatie op successieve tijdstippen wordt onderzocht;
- de gelede casestudie, waarbij een vergelijking plaatsvindt met andere onderzoekseenheden op een lager aggregatieniveau binnen de onderzochte situatie c.q. organisatie.

De keuze voor een meervoudige casestudie-opzet wordt deels ingegeven door de betere robuustheid van het onderzoek (Yin, 2009; Eisenhardt & Graebner, 2007) en biedt daarmee een sterkere basis voor het ontwikkelen van nieuwe of aanvullende theorieën (Eisenhardt, 1989b). Hierbij geldt tevens dat de empirische resultaten bij meerdere cases eerder tot een meer gefundeerde theorievorming zullen leiden dan de ontdekte toevalligheid of anomaliteit bij een enkelvoudige casestudie. Gegeven deze motivatie zal dit onderzoek dan ook op basis van een meervoudige casestudie worden uitgevoerd.

De consequentie voor het kiezen van een meervoudige casestudie als onderzoeksmethode is dat er een motivatie voor de keuzes van cases dient te zijn (zie hiervoor de paragrafen 4.4. en 7.3.1. voor de (mini)cases respectievelijk 7.4.1. voor

¹³ Binnen een casus kan er wel sprake zijn van een tijdsverloop van het begin van een casus tot het einde van de casus. In die zin is er wel sprake van een (intern) longitudinaal onderzoek.

de expertinterviews). Meerdere cases impliceren immers een ‘doordachte’ keuze die een toegevoegde waarde voor het onderzoek biedt ten opzichte van een enkelvoudige casestudie. Eisenhardt en Graebner (2007) stellen dat de keuze voor meerdere casestudies de theoretische waarde van het onderzoek dan ook dient te versterken.

Opgemerkt wordt dat de aanvullende mini-cases in hoofdstuk 7 en de daaropvolgende uitgevoerde expertinterviews (met persoonlijke ervaringen en kenmerken van cases) aanvullende empirische bewijslast bieden voor het ontwikkelen van een geïntegreerde theorie.

1.5.5 Operationalisering onderzoeksstrategie

Zoals eerder in dit hoofdstuk is geschetst is onderhavig onderzoek gebaseerd op een combinatie van een Grounded Theory-benadering met casestudies (Eisenhardt, 1989; Glaser 1992; Yin, 2009) waarbij er een bijdrage aan theorievorming plaatsvindt op basis van kwalitatieve data, inductieve logica en verschillende iteraties van empirisch onderzoek (casestudies, mini-cases en interviewrondes). De keuze voor deze onderzoeksstrategie is enerzijds gebaseerd op het ontbreken van kwantitatief toetsbare theorieën omtrent de gedragsmatige kant van strategische besluitvorming én de corrigerende rol die een toezichthouder zoals een RvC kan uitoefenen. Anderzijds op het explorerende karakter van de vraagstelling waarbij richtinggevende begrippen, ook wel sensitizing concepts genoemd (Hoonaard, 1997), worden gehanteerd. Er is dan ook sprake van een nog opkomende (emerging) theorie (Yin, 2009) omtrent “...a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance” (Van Ees, Gabrielsson & Huse, 2009).

Kern van de in dit onderzoek gehanteerde gecombineerde aanpak, is het leveren van een bijdrage¹⁴ aan het ontwikkelen van een opkomende theorie op basis van case-based empirical evidence (Eisenhardt & Graebner, 2007) die voortkomt uit één of meerdere casestudies. In de navolgende tabel (Eisenhardt, 1989) is het proces van theorieontwikkeling op basis van casestudie-onderzoek nader uitgewerkt, met verwijzing naar de betreffende hoofdstukken in dit onderzoek.

¹⁴ Eisenhardt en Graebner (2007) spreken in dat kader ook van theoretische constructen, proposities of mid-range theorieën.

Tabel I 'Gegronde' theorieontwikkeling op basis van casestudie onderzoek

Stap	Activiteit	Verantwoording	Hoofdstuk
Beginnen onderzoek	Opstellen onderzoeksvragen en a priori constructs (initieel onderzoeksmodel).	Focus en fundering voor het onderzoek.	Hfdst. 1,2 en 3
Selecteren Cases	Theoretische sampling van cases.	Streven naar analytische variatie en uitbreiding of replicatie van een opkomende theorie.	Hfdst. 4
Ontwikkelen onderzoeksinstrumenten en protocollen	Ontwikkelen meerdere dataverzamelmethode zoals interviews en document-analyse.	Triangulatie van 'bewijs' om de theorievorming te versterken.	Hfdst. 4
Uitvoeren casestudie(s)	(Overlappende) dataverzameling en data-analyse en vastleggen van resultaten in 'field notes'.	Wisselwerking dataverzameling en data-analyse biedt flexibiliteit om aan opkomende theorieën tegemoet te kunnen komen.	Hfdst. 5 en 6
Analyseren Within-Case data	Uitwerken (schrijven) individuele casestudie-Rapportages en conclusies.	Reduceren data en creëren overzicht. Basis voor cross-case analyse.	Hfdst. 5 en 6
Zoeken naar cross-case patronen	Selecteren van gezichtspunten (categorieën) om overeenkomsten en verschillen tussen cases te analyseren en patronen te herkennen.	Overwinnen van initiële (vertekende) denkbeelden en ontdekken van nieuwe relaties tussen variabelen.	Hfdst. 7
Vormen proposities)	Vergelijken nieuwe relaties tussen variabelen met case-data. Herdefiniëren van constructs en verificatie met mini-casussen en interviews.	Continue iteratie tussen data (uit cases en aanvullende interviews) en theorie om nieuwe relaties te verifiëren.	Hfdst. 7
Afsluiting (closure)	Indien mogelijk afsluiting bij theoretische saturatie	Proces eindigt indien marginale opbrengsten te klein worden.	Hfdst. 7
Bijdrage aan bestaande theorieën	Vergelijken resultaten (proposities en conceptueel model) met bestaande theorieën	Meerwaarde onderzoek voor bestaande theorieën	Hfdst. 8

Borging kwaliteit van het empirische casestudie-onderzoek

Zoals aan iedere onderzoeksvorm, kleven ook aan de casestudie-methode voor- en nadelen. Zo kunnen uitkomsten van een kwalitatief casestudie-onderzoek niet in statistische zin worden generaliseerd. Ofwel: de geldigheid van de resultaten buiten het onderzoek c.q. de onderzochte casussen is niet gegarandeerd.

Daartegenover staat wel tegenover dat onderzoeksresultaten op andere wijzen gegeneraliseerd kunnen worden. Smaling (2009) spreekt in dat kader van een 'ontworpen generaliseerbaarheid' en 'communicatieve generaliseerbaarheid'. Bij communicatieve

generaliseerbaarheid zal de onderzoeker allerlei relevante informatie moeten verschaffen waardoor een lezer in staat wordt gesteld te beoordelen of het onderzoek relevant is voor zijn situatie. Bij een ontworpen generaliseerbaarheid van kwalitatief onderzoek kan er sprake zijn van een variatiedekkende generaliseerbaarheid op basis van een representatieve steekproef of een theoriegedragen generaliseerbaarheid waarbij de onderzoeksresultaten onderdeel zijn van een breder domein zoals in onderhavig onderzoek de eerder aangehaalde *“Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance”* (Van Ees, Gabrielsson, & Huse, 2009). De bijdrage van het onderzoek valt daarmee onder *analytical generalization* (Yin, 2009) waarbij het vooraf gestelde theoretische kader door middel van casestudie een bijdrage levert aan theorievorming (Eisenhardt, 1989; Glaser, 1992; Yin, 2009). Daarmee is de generaliseerbaarheid c.q. externe validiteit, onderdeel van de kwaliteit van het onderzoek, geborgd.

In onderstaande tabel wordt weergegeven hoe is omgegaan met andere wetenschappelijke kwaliteitscriteria (Swanborn, 1996; Flyvbjerg, 2006; Yin, 2009) omtrent casestudieonderzoek.

Tabel 2 Kwaliteitseisen casestudieonderzoek

Beperking	Omschrijving	Genomen (tegen)maatregel
Controleerbaarheid	In hoeverre is het onderzoek controleerbaar en kunnen de onderzoeksuitkomsten geverifieerd (of gefalsificeerd) worden?	Het onderzoeksrapport is openbaar gemaakt met vermelding van alle gebruikte bronnen en citaten en de wijze van uitvoering (protocollen). Een gedeelte van het onderzoeksdossier van de eerste casestudie is echter vertrouwelijk en niet openbaar benaderbaar. Door gebruik te maken van aanvullende publieke databronnen is hieraan tegemoet gekomen. De bronnen uit de tweede casestudie zijn openbaar en derhalve verifieerbaar.
Construct validiteit (begripsvaliditeit)	In hoeverre worden de juiste operationele ‘meeteenheden’ gebruikt voor het onderwerp dat wordt bestudeerd. Worden de theoretische begrippen adequaat naar empirische variabelen vertaald?	Basis voor het uitvoeren van de casestudies is een uit het theoretisch onderzoek opgebouwd begrippenkader dat van tevoren is getoetst door onderzoeksbegeleiders (peer briefing). Tijdens het empirische onderzoek is door middel van datatriangulatie (meerdere databronnen gebruiken) geverifieerd of het begrippenkader op een juiste wijze is vertaald. Concreet waren dit de interviews met direct betrokkenen bij de Eriks-casus en een aanvullende member check met de CFO van Eriks na afronding van de casestudie.

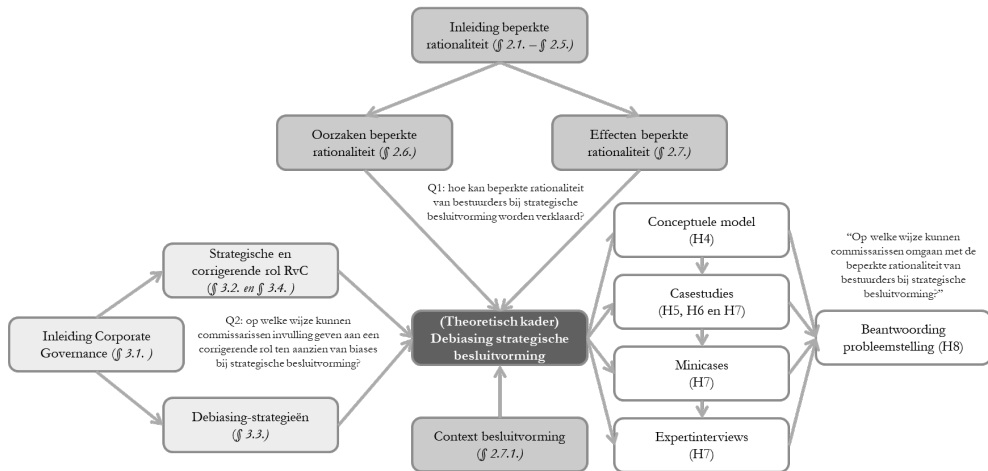
Beperking	Omschrijving	Genomen (tegen)maatregel
Interne validiteit	In hoeverre worden de juiste causale verbanden tussen oorzaak en gevolg respectievelijk tussen theoretische concepten en empirische werkelijkheid vastgesteld?	Er is sprake van patroonmatching waarbij gevonden empirische patronen worden vergeleken met het vooraf ontworpen en gevalideerd begrippenkader c.q. het conceptueel model. Gezien het deels beschrijvende en verklarende karakter van dit onderzoek (in tegenstelling tot een toetsend en bewijzend onderzoek), bieden meerdere diepgravende casestudies potentieel meer en dieper inzicht dan kwantitatieve tegenhangers.
Externe validiteit	In hoeverre zijn de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar naar andere personen, plaatsen en tijden c.q. cases?	In dit onderzoek is er sprake van een tweevoudige-casestudie waarbij wordt gestreefd naar een theoretische respectievelijk analytische generaliseerbaarheid ¹⁵ (zie ook de vorige paragraaf). Hierbij wordt door middel van variatiedekking, die gebaseerd is op twee contrasterende casussen, een bijdrage aan een grotere omvattende theorie omtrent een gedragsmatige benadering van boards, governance en besluitvorming beoogd.
Betrouwbaarheid	In hoeverre zou een andere onderzoeker die dezelfde onderzoeksmethode volgt met dezelfde informatiebronnen tot dezelfde resultaten komen?	Casestudies bieden veel flexibiliteit om verschillende gezichtspunten te hanteren. Het uitgewerkte begrippenkader in het theoretische gedeelte van dit onderzoek heeft hier a priori invulling aan gegeven. Daarbij zijn onderzoeksprotocollen gehanteerd waardoor de kans om dezelfde resultaten te bereiken is vergroot. Beperkingen zijn echter wel de waarnemingen van de onderzoeker waarop conclusies zijn gebaseerd.
Valide argumentatie	In hoeverre zijn de logische relaties tussen (empirische) uitspraken c.q. het patroon van redeneringen consistent.	Er is gebruik gemaakt van logisch redeneren op basis van het argumentatiemodel van Toulmin (2003). Hierbij zijn standpunten aan de hand van (feitelijke)data, rechtvaardigingen en nuanceringen onderbouwd. De dataverzameling is verantwoord middels bronvermeldingen. Nuanceringen zijn aangebracht door veelvuldig gebruik te maken van (objectieve) citaten van onderzochte personen.

I.6 Leeswijzer

Het onderzoek beslaat acht hoofdstukken. Hoofdstuk 2 en 3 omvatten het theoretisch onderzoek. Hierin wordt het fundament voor het empirisch onderzoek gelegd. Dit fundament stoelt enerzijds op de *sensitizing concepts* (Blumer, 1954) van ‘rationaliteit en beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming’ en anderzijds op het concept van

¹⁵ Dit in tegenstelling tot de meer kwantitatieve statistische generaliseerbaarheid.

een in potentie ‘corrigerende rol van commissarissen bij strategische besluitvorming’. In het onderstaande schema is de structuur van deze literatuurstudie binnen de Grounded Theory-ontwikkeling (grijs gearceerd) weergegeven. Nadere detaillering van het schema vindt in de betreffende hoofdstukken plaats.



Figuur 2 Leesschema: literatuuronderzoek & Grounded Theory-ontwikkeling

In hoofdstuk 4 worden de casestudies ingeleid. Hiertoe wordt een conceptueel model toegelicht dat als rode draad voor de casestudies zal dienen en op basis van *theoretical sampling* (Glaser & Strauss, 1967) zal de keuze voor cases nader verantwoord worden. Voorts wordt ingegaan op de operationele uitvoering van de casestudies.

Hoofdstuk 5 en 6 is na de literatuurstudie de tweede iteratie van dataverzameling, data-analyse en theorievorming in het Grounded Theory-proces. In casu zijn dit twee uitgebreide casestudies plus één *embedded* casus. Het empirisch onderzoek wordt middels een methodologische onderbouwing kort ingeleid, waarbij de rol van casestudies in een Grounded Theory-benadering en de verwachte uitkomsten worden beschreven. De eerste casestudie (hoofdstuk 5) behelst een onderzoek bij Eriks NV omtrent de overname van branchegenoot en concurrent Koninklijke Econosto NV. Kenmerkend voor deze voor Eriks grootste overname ooit, was het vijandige karakter van de overname en de biedingenstrijd met een investeringsmaatschappij (Gilde Buy Out Partners). De tweede casestudie (hoofdstuk 6) betreft de besluitvorming omtrent het uitblijven van strategische vernieuwing en in het bijzonder het op commissie gebaseerde business- en verdienmodel bij de ter ziele gegane DSB Bank. Aanvullend is in hoofdstuk 6 een derde *embedded* casestudie uitgevoerd omtrent de tussentijdse dividenduitkeringen bij DSB Bank die tevens de moeizame relatie tussen de RvB en RvC van DSB Bank duidde.

Beide hoofdstukken worden afgesloten met een *within-case analyse* die als basis dient voor een voorlopige theorieontwikkeling (Eisenhardt, 1989).

In hoofdstuk 7 vindt een synthese van de casestudies plaats. Op basis van proposities worden de onderzoeksvragen beantwoord. Dit is het belangrijkste resultaat van dit onderzoek. Theoretische saturatie is het moment dat vanuit het oogpunt van theorieontwikkeling aanvullend empirisch onderzoek onvoldoende nieuwe inzichten oplevert (Eisenhardt, 1989b). Om tot dit punt te komen zijn aanvullende mini-cases en expertinterviews met bestuurders en toezichthouders afgenomen en geanalyseerd. Deze hebben als doel om eventuele hiaten, onduidelijkheden of dilemma's in de proposities aan de praktijk te toetsen totdat er sprake is van een moment dat aanvullende inzichten geen of onvoldoende meerwaarde hebben voor dit onderzoek. Hiermee komt er een einde aan de wisselwerking tussen theorie en empirie (praktijk) die kenmerkend is voor de Grounded Theory-benadering (Eisenhardt, 1989b; Glaser, 1992; Yin, 2009).

Hoofdstuk 8 betreft de beantwoording van de centrale probleemstelling van dit onderzoek en een confrontatie van onderhavige onderzoeksresultaten met de huidige wetenschappelijke stand van zaken op het gebied van beperkt rationele besluitvorming en het (corrigerend) toezicht hierop. Hierbij wordt tevens de theoretische verbinding gelegd tussen enerzijds onderzoek naar (gedragsmatige) governance en anderzijds vanuit besliskundig perspectief onderzoek naar debiasing beperkt rationele besluitvorming. Hiermee wordt tevens de bijdrage van onderhavig onderzoek aan de theorievorming gegeven en de praktische bijdrage (werkbaarheid) voor bestuurders en commissarissen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met beperkingen van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.



The image features a large, white, serif-style number '2' centered on a dark, textured, irregular background. The background has a mottled, ink-splattered appearance with various shades of gray and black, giving it a gritty, artistic feel. The number '2' is clean and stands out prominently against the dark, chaotic backdrop.

2

Hoofdstuk 2

De ratio bij strategische besluitvorming

2.I Literatuuronderzoek Grounded Theory-ontwikkeling

In deze paragraaf wordt de context van dit (theoretisch) hoofdstuk middels Grounded Theory-ontwikkeling weergegeven. Doel van deze inleiding is om enerzijds de lezer inzicht te geven in het proces van het ontwikkelen van een theorie middels een Grounded Theory- aanpak en de rol van bestaande literatuur daarbinnen, anderzijds om de weg voor te bereiden voor het uitvoeren van een 'voorafgaande' literatuurstudie.

Het uitvoeren van een literatuuronderzoek voorafgaande aan een empirisch onderzoek is binnen de Grounded Theory-benadering(en) geen gemeenschappelijk gedachtengoed. Voorstanders, waaronder Strauss en Corbin (1989) stellen dat literatuuronderzoek het gevoel voor een theorie versterkt, als bron kan dienen voor secundaire data, aanvullende variatiemogelijkheden biedt, relevante vragen kan opwerpen en het theoretische sampling-proces ten behoeve van de keuze van casestudies kan ondersteunen. Tegenstanders, waaronder Grounded Theory-onderzoeker Charmaz (2006), menen dat literatuuronderzoek voorafgaande aan het empirisch verzamelen van data, ingaat tegen het oorspronkelijke karakter van een Grounded Theory-benadering waarbij de onderzoeker als een onbeschreven blad een opkomende theorie uit gegronde empirische data dient te extraheren. Daarnaast wordt de mogelijke vooringenomenheid van onderzoekers en een te enge focus op bestaande theoretische concepten tegengegaan. Een meer uitgebreide vergelijking tussen beide benaderingen wordt door McGhee, Marland en Atkinson (2007) gegeven. Voor onderhavig onderzoek is gekozen om de lijn van Strauss en Corbin (1989) aan te houden waarbij enerzijds rekening wordt gehouden met het reeds uitgevoerde 'verplichte' voorlopige literatuuronderzoek en het formuleren van onderzoeksvragen ten behoeve van de onderzoeksverantwoording (het onderzoeksvoorstel) en anderzijds met de reeds aanwezig kennis van het onderwerp bij de onderzoeker. Hierbij worden de voordelen van een vooraf uitgevoerd theoretisch onderzoek zwaarder gewogen dan de bovengenoemde nadelen. Tevens wordt hier opgemerkt dat conform Glaser (1992, p27) oorspronkelijke Grounded Theory-aanpak de rol van literatuur gezien wordt als:

"The (initial) role of literature in Grounded Theory is to create theoretical sensitivity. Theoretical sensitivity is "an ability to generate concepts from data and to relate them according to normal modes of theory"

Mijns inziens wordt hieraan met de gekozen benadering recht gedaan.

2.2 Inleiding in de theorie van beperkte rationaliteit

Dit hoofdstuk biedt een eerste theoretische verkenning van de eerste onderzoeksvraag. Deze luidt:

(Q1) hoe kan de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming worden verklaard?

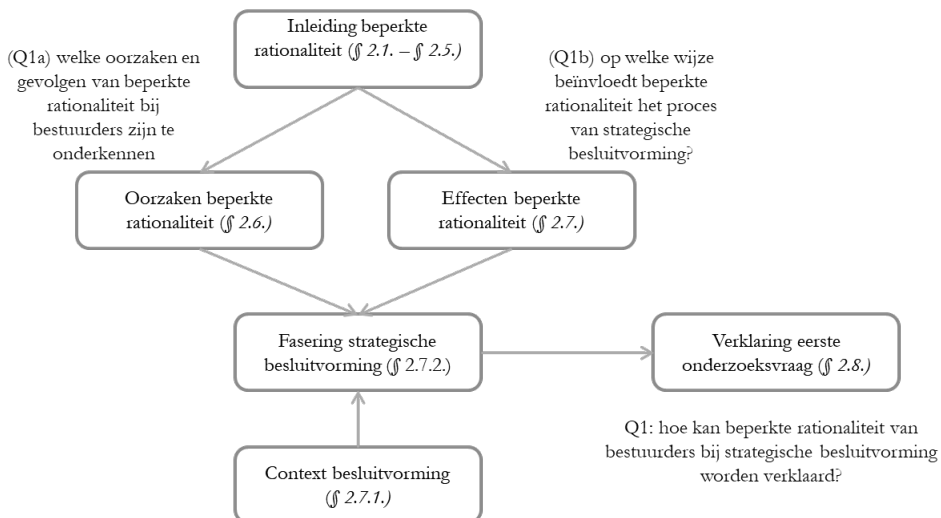
Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

(Q1a) Welke oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit bij bestuurders zijn te onderkennen?

(Q1b) Op welke wijze beïnvloedt beperkte rationaliteit het proces van strategische besluitvorming door bestuurders?

Vanuit het perspectief van Grounded Theory bevatten deze onderzoeksvragen de eerste contouren van sensitizing-concepten (Blumer, 1954) respectievelijk denkkaders die als richtinggevend oriëntatiepunt voor het theoretisch onderzoek dienen (zie hiervoor ook de onderzoeksverantwoording in hoofdstuk 1).

Teneinde de leesbaarheid van dit hoofdstuk te bevorderen is een leesschema (figuur 3) opgesteld.



Figuur 3 Leesschema: eerste onderzoeksvraag

Dit hoofdstuk is als volgt ingedeeld: allereerst wordt stilgestaan bij een aantal theoretische beschouwingen dat naar voren komt uit theoretische en empirische studies naar het paradigma van rationaliteit versus beperkte rationaliteit. Hiertoe worden de concepten ‘rationaliteit’ en ‘beperkte rationaliteit’ in een historische context geplaatst. Vervolgens wordt verklaard hoe enerzijds individuele cognitieve en affectieve factoren en anderzijds groepsdynamische sociale factoren het beperkt rationele gedrag van beslisers beïnvloeden.

Deze gedragsmatige factoren worden vervolgens in de context van strategische besluitvorming geplaatst. Onderzocht wordt waar en hoe in het strategische besluitvormingsproces beïnvloeding plaatsvindt en welke effecten dit heeft op verschillende fasen van besluitvorming. In aanvulling op de gedragsmatige factoren wordt de besluitvorming tevens geanalyseerd vanuit situationele factoren. Gedrag wordt immers altijd vanuit een situatie of de verandering daarvan verklaard¹⁶. De gekozen insteek voor dit onderzoek is de onzekerheid bij strategische besluitvorming die altijd in meer of mindere mate aanwezig is. Hiermee wordt aansluiting gezocht met de gedragsmatige benadering van besluitvorming waarbij de gepercipieerde onzekerheid bij oordeelsvorming en besluitvorming over waarschijnlijkheden en uitkomsten een prominente verklarende rol speelt.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een synthese van de bevindingen omtrent beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming en een beschrijving van de sensitizing- concepten die tevens als fundament dienen voor de uit te voeren casestudies in dit onderzoek. De sensitizing-concepten zullen in het vervolg van het onderzoek, met name door de verschillende iteraties van (empirische) dataverzameling, analyse en theorievorming tot meer concrete concepten worden ontwikkeld.

2.3 Rationele en beperkt rationele beslisers in historisch perspectief

Alhoewel het begrip ‘rationaliteit’, (vertaald vanuit het oude Grieks: ‘logos’ naar het Latijn: ‘ratio’) al door Aristoteles in termen van logisch redeneren is beschreven, is de oorsprong van rationaliteit in een besliskundige en economische context pas vele eeuwen later onderzocht.

Daniel Bernoulli (1700 – 1782), geboren in Groningen, was een Nederlands – Zwitserse wiskundige die in een besliskundig essay¹⁷ beschreef hoe een handelaar uit St. Petersburg moest beslissen of hij zijn handelswaar, ter waarde van 10.000 roebel,

16 Het klassieke *Milgram Experiment* van de psycholoog Stanley Milgram (Milgram, 1974) waarin mensen werden gevraagd om andere personen in een experiment te straffen middels elektrische schokken, wordt gezien als een voorbeeld waarin de context (in dit geval het experiment) bepalend is voor het gedrag (het toedienen van elektroshocks) van de deelnemers.

17 In 1954 is dit essay vanuit het Latijn naar het Engels vertaald door dr. Louise Sommer (Sommer, 1954).

diende te verzekeren bij een overtocht per schip van Amsterdam naar St. Petersburg. De kosten voor de verzekering waren geraamd op 800 roebel. De veronderstelde kans dat in een winterperiode het schip met handelswaar verging was op basis van een historische inschatting gesteld op 5%. In zijn oplossing voor dit vraagstuk rekent¹⁸ Bernoulli niet met de tot dan toe gebruikelijke verwachte economische waarde van zijn keuzes, maar met de verandering van welvaart en het verwachte nut (utility) dat hij aan de uitkomst van zijn beslissing toekent. Genoemd voorbeeld heeft uiteindelijk tot het inzicht geleid dat mensen niet beslissen op basis van de verwachte economische waarde - zoals de prijs van een goed - maar op basis van het verwachte economische nut dat men bijvoorbeeld aan een monetaire waarde toekent. Aanvullend is gebleken dat de waardering van 'nut' met een toename van welvaart marginaal afneemt en de algemene risicohouding ten opzichte van beslissen onder onzekerheid risicomijdend was.

Bernoulli's contributie aan het vakgebied besliskunde is vele jaren later door Bernstein (1996, p.106) als volgt verwoord:

“For the first time in history Bernoulli is applying measurement to something that cannot be counted. Bernoulli defines the motivations of the person who does the choosing. This is an entirely new area of study and body of theory. Bernoulli laid the intellectual groundwork for much of what was to follow, not just in economics, but in theories about how people make decisions and choices in every aspect of life.”

Het vervolg op Bernoulli's inzichten heeft pas¹⁹ in 1944 gestalte gekregen met de publicatie *Theory of Games and Economic Behavior*²⁰ van John von Neumann and Oskar Morgenstern (1944). Op basis van inzichten van Bernoulli hebben zij een vernieuwende verwachte nutswaarden-theorie ontwikkeld, de zogenaamde 'Neumann-Morgenstern Utility Theory'. Deze theorie is gebaseerd op de volgende normatieve veronderstellingen:

- beslissers zijn alwetend. Alle gevolgen van elk (keuze)alternatief zijn bekend en zinvol vergelijkbaar;
- beslissers nemen een bepaalde beslissing met een duidelijk omlijnd doel voor ogen en trachten dit doel te bereiken;²¹

18 Zie ook Sommer (1954, p. 33) voor een uitleg van de gehanteerde rekenmethode.

19 In de voorliggende periode is de discussie omtrent 'nut' niet zozeer vanuit een economisch perspectief gevoerd maar vanuit moreel-ethisch perspectief. Belangrijke bijdragen hierin zijn terug te vinden in het werk van Jeremy Bentham en John Stuart Mill waarin het Utilitarianism (nuttigheidsleer) centraal staat. Hierin worden keuzes bepaald door: “the greatest good for the greatest number.”(bron: Burns, J. H. “Happiness and Utility: Jeremy Bentham's Equation.” *Utilitas* 17.1 (2005): 46-61. Print. <http://www.utm.edu/research/iep/m/milljs.htm#Utilitarianism>).

20 Ook wel het hoogtepunt én eindpunt van de rationele keuzetheorie genoemd (Egidi, 2005).

21 Dit wordt instrumentele rationaliteit of doelrationaliteit genoemd. Ofwel: het beste middel om een doel te bereiken.

- beslissers beslissen op rationele wijze. Alle gevolgen van een beslissing worden afgewogen en die oplossing wordt gekozen die het meeste nut of winst oplevert;
- bij het rationeel afwegen worden bepaalde axioma's in acht genomen.

De jaren 50 van de vorige eeuw worden ook wel het gouden decennium van rationaliteit genoemd (Egidi, 2005). Wiskundige normatieve beslismodellen (zoals lineair- en dynamisch programmeren en optimalisatiemodellen) waren dominant aanwezig. Het succes van deze modellen rechtvaardigde de gedachte dat beslismodellen alle macro-economische fenomenen reduceren tot rationeel gedrag. Rationeel gedrag werd op zijn beurt weer verklaard door nutsmaximalisatie waarbij problemen onder restricties normatief opgelost kunnen worden (Egidi, 2005).

Eén van de tot op heden dominante stromingen binnen de bedrijfseconomische besluitvorming is gebaseerd op dit instrumentalisme. Oorsprong hiervan is het essay van Milton Friedman (1953): *The Methodology of Positive Economics*. De essentie daarvan is dat deze economische theorie de werkelijkheid beschrijft 'alsof' deze – zonder enige beperkingen omtrent rationaliteit – de werkelijkheid betreft. In dit licht wordt besluitvorming dan ook gezien als het maximaliseren van nut, het streven naar winstmaximalisatie en het hanteren van ideaaltypen zoals de perfect functionerende markt. Kritieken op Friedman's stroming²² hebben een ogenschijnlijke wig geslagen tussen de rationele economische benadering respectievelijk neoklassieke-benadering van besluitvorming en een gedragsmatige benadering van besluitvorming (Allais, 1953; Hodgson, 1994).

Een opkomend dilemma in de jaren 50 was de toenemende complexiteit van ontwikkelde algoritmes²³ om beslissingen te nemen. De hieruit ontstane beperkingen betreffende begrijpelijkheid en hanteerbaarheid van beslismodellen maakten beslissen tot een expert-taak. In de volgende paragraaf wordt in dit licht de opkomst van het begrip 'beperkte rationaliteit' nader beschreven (Egidi, 2005).

2.4 De opkomst van 'beperkte rationaliteit'

Het in de vorige paragraaf geschetste dilemma van de toenemende complexiteit van beslismodellen was aanleiding voor Herbert Simon (1945) om zijn hypothese van beperkte rationaliteit te ontwikkelen.

Daar wordt afstand genomen van de veronderstelling dat mensen alle mogelijke alternatieven in alle omstandigheden op alle mogelijke gevolgen kunnen beoordelen. Simon onderkent dat de gelimiteerde cognitieve capaciteiten van de mens en de onvolledigheid van beschikbare informatie over de gevolgen van alternatieve keuzes,

²² De zogenaamde Chicago-school of Economics.

²³ Procedures of formules om problemen op te lossen die, als ze goed worden toegepast, een optimale uitkomst garanderen.

niet tot nutsmaximalisatie leidt, maar tot het zoeken naar bevredigende oplossingen. Oplossingen die, binnen de grenzen van deze beperkingen, acceptabel zijn. De uitkomst van besluitvorming is derhalve geen volledig rationele keuze maar, gegeven de beperkingen waarmee beslissers te maken hebben, een beperkt²⁴ rationele keuze (Egidi, 2005).

Met deze constatering breekt Simon met de tot dan toe gehanteerde veronderstelling dat besluitvorming gericht is op de keuze, respectievelijk de uitkomst van een beslissing. Simon stelt dat het nemen van een beslissing vooraf wordt gegaan door een complex besluitvormingsproces. Hierbij wordt relevant geachte informatie verzameld, gestructureerd en op waarde ingeschat. Tijdens dit proces van interpretatie, beeld- en oordeelsvorming, wordt een gesimplificeerd cognitief model geconstrueerd dat, door de aanwezigheid van beperkte cognitieve capaciteiten van de mens en gelimiteerde²⁵ informatie, slechts een gepercipieerde werkelijkheid is.

2.5 Naar een gedragsmatige benadering van besluitvorming

Een voor dit promotieonderzoek relevante ontwikkeling op het gebied van oordeelsvorming en besluitvorming, namelijk het verklaren van beperkte rationaliteit bij besluitvorming, heeft in de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw plaatsgevonden. Terwijl een deel van de wetenschap (Ellsberg, 1961; Allais, 1997) zich bezig hield met het verwerpen, afzwakken of uitbreiden van de door Von Neumann en Morgenstern gestelde axioma's van rationele besluitvorming, introduceren²⁶ de wetenschappers Kahneman en Tversky (1979) een volledig nieuwe benadering. In tegenstelling tot hetgeen de tot dan toe dominante beperkt rationele stroming nastreeft, namelijk middels normatieve procedures bepalen hoe beslissers besluiten zouden moeten nemen, richten Kahneman en Tversky zich op de descriptieve: hoe nemen mensen beslissingen en in hoeverre wijken zij hiermee af van het rationele normatieve ideaal?

Kern van hun experimentele onderzoeken was het verklaren waarom mensen objectieve stimuli op een subjectieve wijze interpreteren en beoordelen om vervolgens daarop besluiten te baseren. Hierbij maakten zij onderscheid tussen een normatieve oplossing bij besluiten, die objectief gezien correct c.q. optimaal is, en de subjectieve

24 In het dagelijks spraakverkeer wordt dit nogal eens ten onrechte als irrationaliteit aangeduid. Irrationaliteit veronderstelt echter dat er geen logische samenhang is tussen argumenten en beweegredenen (het doel) en de totstandkoming van een beslissing. Beperkte rationaliteit veronderstelt deze samenhang wel, echter deze wordt door beperkingen van de mens niet als zodanig herkend. Bij beperkte rationaliteit is de intentie aanwezig om volledige rationeel te handelen (Jones, 1999).

25 Beperkingen in de beschikbaarheid van informatie worden verklaard doordat informatie niet altijd kwantificeerbaar, compleet en/of niet altijd (vrij of kosteneffectief) verkrijgbaar is (Chen & Hwang, 1992).

26 Reeds in de 60'er-jaren onderkende Tversky bij experimenten dat mensen in hun keuzegedrag afwijken van de normatieve axioma's. In 1979 is het werk van Kahneman en Tversky gecumuleerd in het onderzoek: "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", waarin wordt uiteengezet hoe en waarom menselijk gedrag afwijkt van de norm.

antwoorden die mensen geven. De discrepantie tussen beide benaderingen wordt door hen verklaard door de aanwezigheid van cognitieve vertekeningen respectievelijk cognitieve biases. Eén van de fundamenteën van het onderzoek van Kahneman en Tversky (1979) is de constatering dat mensen in complexe en onzekere situaties gebruik maken van heuristieken. Heuristieken zijn efficiënte vereenvoudingsmechanismen met een sterk selectief karakter (Gigerenzer & Todd, 1999).

Een door Loewenstein en Lerner (2003) en Thaler (2000) beschreven heuristiek is de “1/n heuristiek”. Hierin wordt gesteld dat: “als je verschillende keuzes tegelijk moet maken voor de toekomst en er zijn relevante verschillen tussen de opties, kies dan van elk wat respectievelijk een gelijk deel van elk.” Dit fenomeen blijkt niet afhankelijk van het bewust incalculeren van de werkelijke gevolgen van de keuze, zoals bijvoorbeeld het maximaliseren van rendement bij een keuze voor een profiel van een beleggingsportefeuille, maar berust op een robuuste basisvoorkeur die ongevoelig is voor de specifieke kenmerken van een bepaalde situatie (Loewenstein & Lerner, 2003). Heuristieken maken het dan ook mogelijk om snel een oplossing te vinden of een oordeel te vellen zonder een complexe redenering of berekening te hoeven volgen. Door het toepassen van heuristieken is het dan ook mogelijk om complexe besluitvormingstaken zoals beoordelingen uit te voeren, waarbij zogenaamde rationele afwegingen zeer moeilijk te maken zijn dan wel binnen de beschikbare tijd en geld niet kunnen worden voltooid. Heuristieken zijn dan ook een bruikbaar hulpmiddel bij het nemen van complexe beslissingen (Kahneman & Tversky, 1979; Gigerenzer & Todd, 1999). Het te stringent²⁷ toepassen van heuristieken kan echter ook leiden tot denkfouten (biases) in de beoordeling van objectieve gegevens. Deze biases zijn dan ook de tweede pilaar in het onderzoek van Kahneman en Tversky (1979) en later ook de gedragsmatige varianten van onder andere de economische, medische- en juridische wetenschappen.

Naast het hanteren van heuristieken en de hieruit voortvloeiende cognitieve vertekeningen, is een voor dit onderzoek relevante verklaring van beperkte rationaliteit de aanwezigheid van framing-effecten bij besluitvorming. Framing-effecten treden op indien gelijke problemen of toestanden op verschillende wijze worden beschreven en daarmee anders worden beoordeeld. Nauw verwant aan dit effect is bijvoorbeeld de perceptie en bereidheid tot het nemen van risico's bij situaties die als winst of als verlies wordt gepresenteerd. Uit experimenten (Kahneman & Tversky, 1979) is gebleken dat mensen bij beslissingen die in termen van verliezen worden beschreven, bereid zijn om meer risico's te nemen dan bij een zelfde beslissing die in termen van winsten worden beschreven. Het in het kader geschetste klassieke experiment²⁸ geeft dit effect weer: Plan A en Plan C respectievelijk Plan B en D zijn objectief gezien dezelfde plannen met dezelfde verwachte uitkomsten. De presentatie van de uitkomsten verschilt echter wezenlijk. Volgens Tversky en Kahneman

²⁷ Heuristieken uit een specifiek domein toepassen in een ander domein (Gigerenzer & Selten, 2001).

²⁸ Voorbeeld is gebaseerd op Bazerman, M.H. (1998)

percipiëren mensen een andere basistoestand bij de eerste formulering dan bij de tweede. Bij verwachte verliezen wordt een: ‘Wie niet waagt wie niet wint strategie gevolgd’. Bij verwachte winsten lijkt de strategie: ‘Beter één vogel in de hand dan tien in de lucht’ meer van toepassing. Hiermee werd door de onderzoekers aangetoond dat het normatieve axioma van invariantie niet altijd stand houdt.

Keuze krimpstrategie onderneming

Een internationale organisatie met meerdere vestigingen is ge-troffen door dalende afzet. Het bestuur overweegt drie vesti-ingen te sluiten met een verlies van 6000 arbeidsplaatsen. Er zijn verschillende alternatieven onderzocht om de crisis het hoofd te bieden. Twee alternatieve plannen zijn uitgewerkt met de volgende uitkomsten:

- Plan A: dit plan resulteert in het behoud van één van de vestigingen en 2000 arbeidsplaatsen;
- Plan B: dit plan resulteert in een kans van $1/3$ dat alle vestigingen en arbeidsplaatsen behouden blijven, maar heeft een kans van $2/3$ dat géén van de vestigingen open blijft en 6000 arbeidsplaatsen verloren gaan.

(Bij dit experiment heeft een ruime meerderheid van de res-pondenten gekozen voor strategie A).

Een tweede groep heeft de volgende alternatieven voorgelegd gekregen:

- Plan C: dit plan resulteert in een verlies van twee van de drie vestigingen en 4000 arbeidsplaatsen;
- Plan D: dit plan resulteert in een kans van $2/3$ dat alle vestigingen moeten sluiten en 6000 arbeidsplaatsen verloren gaan en een kans van $1/3$ dat er geen vesti-ingen en arbeidsplaatsen verloren gaan.

(Bij dit experiment heeft een ruime meerderheid gekozen voor alternatief D).

2.5.I Normatieve, descriptieve en prescriptieve beslissingstheorieën

In de voorafgaande paragrafen stonden de begrippen rationaliteit en beperkte rationaliteit centraal. In deze paragraaf wordt de relatie gelegd tussen deze begrippen, de verschillende besluitvormingstheorieën en corresponderende modellen en de relevantie hiervan voor dit onderzoek. Hiertoe wordt een onderscheid aangebracht tussen normatieve²⁹ rationele, descriptieve beperkt rationele en prescriptieve beslissingstheorieën. Laatstgenoemde vormen dan ook de basis voor de debiasing van strategische besluitvorming door toezichhouders.

Normatieve beslissingstheorieën

Normatieve beslissingstheorieën schrijven voor hoe een beslissing in het ideale geval zou moeten worden genomen. Zowel de klassieke wiskundige Operations Research modellen zoals lineair programmeren en optimalisatieberekeningen, alsmede de reeds eerder aangehaalde expected utility modellen Von Neumann en Morgenstern (1944),

²⁹ De begrippen ‘normatief en rationeel’ en ‘descriptief en beperkt rationeel’ worden uitwisselbaar toegepast.

Simon (1945), Ellsberg (1961) en Allais (1979) behoren tot deze theorieën. Binnen de normatieve beslissingstheorieën moet de rationele beslisser een keuze maken uit de voor hem bekende alternatieven met bekende uitkomsten. De eerder aangehaalde axioma's van rationele besluitvorming houden onder de normatieve beslissingstheorie stand.

Voordracht/benoeming kandidaten voor bestuur (normatief perspectief)

Vanuit de werkgeversrol van de RvC worden drie kandidaten voorgedragen als voorzitter voor de RvB. Kandidaat A heeft de voorkeur boven Kandidaat B en Kandidaat B boven Kandidaat C. Nadat Kandidaat A te kennen heeft gegeven niet (meer) beschikbaar te zijn, is het vanuit een normatief perspectief het meest rationele om Kandidaat B te prevaleren boven Kandidaat C. Hiermee wordt aan het transitiviteitsaxioma van rationele besluitvorming voldaan.

Descriptieve beslissingstheorieën

De descriptieve - of beschrijvende - beslissingstheorie beschouwt hoe beslissingen daadwerkelijk worden genomen. Hierbij kan³⁰ er sprake zijn van een systematische³¹ afwijking van het normatieve rationele ideaal. Ofwel: het niet voldoen aan één of meerdere axioma's zoals door de normatieve beslissingstheorieën worden voorgeschreven.

Zowel de gedragsmatige besliskunde alsmede de daaraan gerelateerde gedragseconomie en medische besliskunde zijn stromingen die hun oorsprong vinden in de descriptieve beslissingstheorieën.

Voordracht/benoeming kandidaten voor bestuur (descriptief perspectief)

In het voorafgaande voorbeeld is het mogelijk dat er een voorkeur voor Kandidaat A boven Kandidaat B is, er een voorkeur van Kandidaat B boven C is, maar ook weer een voorkeur voor Kandidaat C boven Kandidaat A. Vanuit de normatieve beslissingstheorie is dit niet te verklaren. Doel van de descriptieve beslissingstheorieën is juist dit 'fenomeen' te verklaren. Zo kan het zijn dat i) de preferentie voor een kandidaat in de tijd gezien wijzigt, ii) er door beslissers verschillende beoordelingscriteria worden gehanteerd, iii) de geschetste voorkeur een gewogen en evenredige sommeer van drie afzonderlijke expertbeoordelingen betreft.

30 Bij eenvoudige beslissingen zonder onzekerheid, dat wil zeggen waar de uitkomst van een beslissing bekend is, speelt het verschil tussen normatief/rationeel en descriptief/bepaald rationeel slechts een marginale rol. De onderzoeken van Kahneman en Tversky (1979, 2000) richten zich op beslissingen waarbij onzekerheid over (de waarschijnlijkheid van) de uitkomsten een significante rol speelt.

31 Kahneman en Tversky (1979) stellen dat de afwijkingen van het beslissingsgedrag van het rationele normatieve model niet verklaard kunnen worden door willekeurige fouten, wijdverspreid zijn en niet door aanpassing van normatieve modellen opgelost kunnen worden. Hiermee beargumenteren zij dat deze afwijkingen systematisch van aard zijn.

Prescriptieve beslissingstheorieën

Beslissinganalyse (Decision Analysis³²) is een prescriptieve benadering van besluitvorming en richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van besluitvorming door inzichten uit de normatieve rationele theorieën te combineren met inzichten uit de gedragsmatige benaderingen van besluitvorming. Hiermee bieden deze theorieën handvatten om, binnen de veronderstelling van beperkte rationaliteit, aan het normatieve objectieve ideaal te voldoen. Voortbouwend op het voorafgaande voorbeeld van een kandidaatselectie geldt:

Voordracht/benoeming kandidaten voor bestuur (prescriptief perspectief)

Er moet een keuze gemaakt worden tussen Kandidaat A en Kandidaat C. Op sommige aspecten wordt Kandidaat A beter beoordeeld, op andere aspecten Kandidaat C. Er lijkt een patstelling te ontstaan. Vanuit een prescriptieve benadering wordt een hypothetisch alternatief (B') toegevoegd zodat de beslisser kan aangeven dat Kandidaat A geprefereerd wordt boven de hypothetische kandidaat B', en kandidaat B' boven Kandidaat C. Hiermee wordt tevens aangetoond dat uiteindelijk Kandidaat A boven C wordt geprefereerd.

Voorafgaande voorbeelden geven weer dat een combinatie van inzichten uit de normatieve beslissingstheorie, de descriptieve beslissingstheorie en prescriptieve beslissingstheorie tot een oplossing voor een besluit kan leiden. Deze driedeling vormt dan ook de basis voor dit onderzoek waarbij:

- een verklaring van beperkte rationaliteit bij besluitvorming gebaseerd is op de aanwezige discrepantie tussen normatief/rationele en descriptief/beperkt rationele besluitvorming;
- vanuit een prescriptieve benadering, (corrigerende) debiasing-strategieën worden aangereikt om deze discrepantie te verminderen.

In de navolgende paragrafen worden de veronderstelde cognitieve bronnen en oorzaken van beperkte rationaliteit nader uitgewerkt.

2.6 Beperkte rationaliteit bij oordeelsvorming en besluitvorming

In deze paragraaf worden de onderliggende oorzaken van beperkte rationaliteit nader in kaart gebracht en daarmee de initieel opkomende concepten met betrekking tot de eerste deelvraag van dit onderzoek weergegeven: *Q1a: Welke oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit zijn te onderkennen?*

Hiervoor wordt een onderscheid aangebracht tussen oorzaken van individuele aard en van

³² Voor de eerste keer als zodanig beschreven door Ronald Howard (1966).

groepsdynamische, sociale aard. De individuele cognitieve oorzaken zijn op hun beurt weer onderverdeeld in de klassieke (cognitieve) redeneerfouten zoals door Kahneman en Tversky (1979), Fischhoff (1982), Hogarth (1987) en Thaler (2000) beschreven en, oorzaken van affectieve en gevoelsmatige aard zoals door Finucane, Alhakami, Slovic en Johnson (2000) en Slovic, Finucane, Peters en MacGregor (2002) beschreven.

2.6.I Cognitieve beperkingen als verklarende factor van beperkte rationaliteit

Vertrekpunt voor een onderzoek naar cognitieve beperkingen en de wijze waarop deze beslissingen beïnvloeden, is de descriptieve besluitvormingstheorie. Hierin wordt verklaard waarom mensen beslissen zoals ze beslissen. Het oorspronkelijk onderzoek van Kahneman en Tversky (1973) heeft in eerste instantie twee belangrijke inzichten opgeleverd over de wijze hoe mensen beslissen onder onzekerheid:

- een overzicht van systematische denkfouten (*biases*) die mensen maken bij het voorspellen en oordelen bij beslissen onder onzekerheid;
- een verklaring van deze cognitieve fouten door het verkeerd gebruik van heuristieken.

Kahneman en Tversky (1973, p. 237) beschrijven hun bevindingen als volgt:

... “In making predictions and judgements under uncertainty, people do not appear to follow the calculus of chance or the statistical theory of prediction. Instead, they rely on a limited number of heuristics which sometimes yield reasonable judgments and sometimes lead to severe and systematic errors”.

Een meer conceptuele beschrijving van de relatie tussen de begrippen heuristieken en biases en de daaraan gerelateerde fouten in beoordeling wordt gegeven door Shefrin (2002). Shefrin stelt dat beslissers:

- generieke grondbeginselen ontwikkelen op basis van ervaringen. Bijvoorbeeld: het beginsel van ‘beschikbaarheid van informatie’;
- vervolgens op heuristieken vertrouwen om uit de beschikbare informatie gevolgen te trekken. Bijvoorbeeld: het schatten van een frequentie of waarschijnlijkheid van een situatie op basis van hetgeen als eerste³³ in gedachte opkomt (beschikbaarheid heuristiek);
- daardoor vatbaar zijn voor cognitieve fouten (biases) omdat de gehanteerde heuristieken onvolkomen of onvolmaakt zijn. Bijvoorbeeld: de ease of recall bias waarbij mensen een situatie die als eerste in gedachte opkomt een hogere frequentie van voorkomen toekennen dan aan situaties die niet als eerste bij hen opkomen;

³³ De uitdrukking: ‘volg je eerste gedachte (eerste indruk), want dat is meestal de juiste’ geeft de brede acceptatie van het gebruik van deze heuristiek weer.

- en vervolgens beoordelingsfouten maken bij besluitvorming. Bijvoorbeeld: een verkeerde frequentie of waarschijnlijkheid van voorkomen aan een situatie toekennen.

Onderstaand worden de oorsprong en het effect van het gebruik van heuristieken en biases bij beoordeling en besluitvorming nader toegelicht.

Heuristiek, de leer van het vinden³⁴ (Grieks: heuriskein = vinden), is een manier om via een methodische weg tot kennis te geraken om vervolgens problemen op te lossen of beslissingen te nemen. Binnen de gedragsmatige besliskunde worden heuristieken gezien als de tegenhanger van de systematische en algoritmische strategieën die – per definitie – tot optimale oplossingen leiden. Heuristieken daarentegen geven ‘slechts’ een richting aan waar een mogelijke oplossing voor een probleem kan liggen. Heuristieken leiden derhalve niet perse tot een optimale maar tot een acceptabele oplossing. Hiermee sluit het begrip heuristieken goed aan bij het begrip van Bounded Rationality van Herbert Simon (1957). Bounded Rationality veronderstelt immers dat mensen niet naar optimale oplossingen zoeken maar naar acceptabele oplossingen (Simon, 1945).

Het onderzoek naar heuristieken en biases in een besliskundige context is in het midden van de jaren 70 tot bloei gekomen. Kahneman en Tversky richtten zich met hun onderzoek op de vraag hoe mensen beslissen onder onzekerheid. Deze beslissingen kenmerken zich in het algemeen door onzekerheid over de mogelijke uitkomsten van een beslissing en onzekerheid over de waarschijnlijkheid dat een bepaalde uitkomst werkelijkheid zal worden.

Op basis van een groot aantal experimenten komen zij tot de conclusie dat de geconstateerde cognitieve vertekeningen worden verklaard door het gebruik van drie verschillende heuristieken. De representativiteit (representativeness) heuristiek; de beschikbaarheidsheuristiek (availability) en de verankering- en aanpassingheuristiek (anchoring and adjustment).

Voorbeeld representativiteitsheuristiek

Een investeerder neemt een deelneming in een onderneming op basis van een lage koers/winst verhouding. Vervolgens stijgt het aandeel in waarde. Investeerders zijn vervolgens geneigd te denken dat de lage koers/winst verhouding een voorspelling is voor een stijgende koers terwijl het ook goed mogelijk is dat de gehele sector waarin de betreffende onderneming actief is met een ‘x’ percentage is gestegen. Laatstgenoemde wordt ook wel het negeren van een baserate bias genoemd.

³⁴ Bron: Letterkundig lexicon voor de neerlandistiek. (Geraadpleegd op 06-05-2019 via http://www.dbnl.org/tekst/bork001lett01_01/bork001lett01_01_0009.htm#h047).

De representativiteitsheuristiek geeft weer dat mensen de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis beoordelen op basis van stereotypen van vergelijkbare gevallen die echter niet perse representatief in aantal hoeven te zijn om deze vergelijking te maken. Ofwel: er wordt gegeneraliseerd op basis van incidentele of een gering aantal voorvallen. De beschikbaarheidsheuristiek geeft weer dat mensen voorbeelden die direct in het geheugen beschikbaar zijn als zodanig beoordelen dat deze eerder relevant zijn voor een situatie dan voorbeelden die niet direct vanuit het geheugen – of de herinnering – beschikbaar zijn.

Voorbeeld beschikbaarheidsheuristiek

Het (2011) ongeluk met de Fukushima-kerncentrale in Japan heeft ertoe geleid dat de discussie over de risico's en het nut en de noodzaak van kerncentrales weer volop in de belangstelling staat. Dit voorbeeld geeft weer dat beslissers (te) veel gewicht toekennen aan informatie die recent is. Men noemt dit ook wel *recency bias*.

Verankering en aanpassing heuristiek geeft weer dat mensen vasthouden aan een initiële of oorspronkelijke waarde - het anker - van bijvoorbeeld een omvang of belang van iets, zonder dat dit direct gerelateerd hoeft te zijn aan de werkelijke waarde van hetgeen men beoordeelt. Nieuwe informatie leidt echter slechts tot incrementele aanpassingen.

In de daarop volgende decennia heeft het onderzoek naar heuristieken en biases een sterke vlucht genomen (Slovic, 1977; Fischhoff, 1982; Hogarth 1987; Bazerman 1998). Onderzoek hierna (Carter, Kaufman, & Michel, 2007) heeft uitgewezen dat reeds 76 verschillende, deels overlappende, heuristieken en biases zijn beschreven. Carter et al. (2007) hebben op basis van deze lijst een taxonomie ontwikkeld om systematisch vervolgonderzoek te vereenvoudigen en de focus te verleggen van het begrip en ontstaan van individuele biases, naar mogelijke remedies³⁵ voor gehele groepen van heuristieken, biases en hun effecten op beperkte rationaliteit bij besluitvorming.

Voorbeeld verankering en aanpassing

Het te lang vasthouden aan historische koersvoorspellingen of de prijs van een goed te baseren op een oorspronkelijke vraagprijs, (zoals bijvoorbeeld in de vastgoedsector), zijn insufficiënt adjustment biases. Oorspronkelijk waarden worden hierbij onvoldoende aan nieuwe inzichten of aan wijzigende situaties aangepast.

³⁵ Ook wel debiasing-strategieën genoemd.

Alhoewel het aantal gedefinieerde clusters (9) en de daaronder liggende biases (76) een grote diversiteit kent, zijn de gevolgen voor het oordeelsvermogen van beslissers en de rationaliteit van de besluitvorming als volgt compact samengevat:

- A. er vindt een te pessimistische of te optimistische beoordeling van alternatieven plaats;
- B. andere dan bestaande nieuwe alternatieven worden niet onderkend of niet in overweging genomen;
- C. er vindt een foutieve inschatting van waarschijnlijkheden van situaties respectievelijk een foutieve inschatting van de mogelijke uitkomsten van de beslissing plaats.

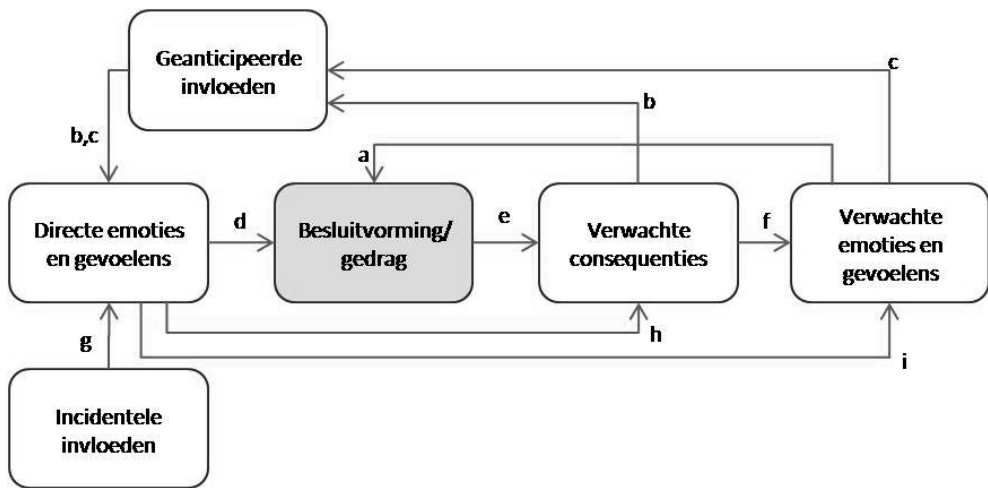
Op basis van een kwalitatieve clusteranalyse hebben Carter et al. (2007) de volgende groepen van biases en consequenties voor de besluitvorming gedefinieerd:

Tabel 3 Taxonomie biases en heuristieken (Carter et al., 2007)

Cluster	Beschrijving	Gevolgen
Beschikbaarheid biases	Biases die ontstaan doordat beslissers hun oordeel baseren op de voor hen direct beschikbare informatie. Deze informatie wordt vervolgens als waarschijnlijker c.q. betrouwbaarder gezien dan de informatie die met meer moeite achterhaald dient te worden.	A, B
Basisdata/-informatie biases	Bij deze biases wordt beschikbare basisinformatie genegeerd ten opzichte van nieuwe, soms minder relevante, informatie.	A, C
Commitment biases	Deze biases zijn gebaseerd op de tendens om onnodig vast te houden aan eerder genomen beslissingen respectievelijk om op basis van eerder gepleegde investeringen in tijd en geld, de zogenaamde sunk cost, een reeds genomen beslissing te blijven continueren.	A,B
Confirmatie biases	Bij deze groep van biases zoeken beslissers naar bevestigende argumenten voor hun oordeel in plaats van naar het zoeken van ontkrachtende argumenten.	A, B, C
Illusie van controle biases	Deze groep van biases behelst het geloof dat men controle heeft over de uitkomst van een beslissing onder onzekerheid respectievelijk dat men statistische relevantie ziet in willekeurige gebeurtenissen.	A, C
Output evaluatie biases	Bij deze biases wordt retrospectief succes en falen toegekend aan de eigen capaciteiten en pech c.q. aan situationele factoren. Verder menen beslissers dat zij met de kennis van nu toentertijd een andere beslissing hadden genomen, zonder dat de kennis van nu toen reeds beschikbaar was.	A, C
Volharding biases	Deze groep van biases behelst het onnodig vasthouden aan een eerder genomen beslissing of voorkeur geven aan een status quo zonder dat daar gegronde redenen voor zijn.	A, B
Presentatie biases	Bij deze groep van biases bepaalt de wijze en volgorde van presentatie van informatie (framing) de beoordeling van een situatie zonder dat er feitelijk sprake is van een verschil in situaties.	A, B, C
Referentiepunt biases	Deze groep van biases behelst het vasthouden door beslissers aan oorspronkelijke, soms willekeurige, referentiepunten waarop hun oordeel gebaseerd is.	A, C

2.6.2 Affecties en gevoelens als verklarende factor van beperkte rationaliteit

Daar waar het oorspronkelijk onderzoek naar biases en heuristieken zich heeft geconcentreerd op de cognitieve c.q. mentale processen bij beslissers, zijn in het vervolg hierop (Slovic et al., 2002; Bazerman & Moore, 2009) de motiverende en emotionele beweegredenen als focaal onderwerp bij oordeelsvermogen en besluitvorming onderzocht. Om de wijze waarop emoties en gevoelens de besluitvorming beïnvloeden beter te begrijpen, wordt in figuur 4 (Loewenstein & Lerner, 2003) beschreven langs welke paden emotionele en gevoelsmatige factoren de beoordeling en besluitvorming kunnen beïnvloeden.



Figuur 4 Determinanten en consequenties van verwachte en directe emoties

In figuur 4 geeft lijn 'a' weer dat de verwachte emoties en gevoelens bepalend zijn voor het besluitvormingsgedrag van mensen. De in de normatieve beslistkundige literatuur dominante 'verwachte nutsmodellen' zijn gebaseerd op het gevoel – in casu de beleving van nut – dat men bij een mogelijke uitkomst van een beslissing heeft. Let wel: dit zijn in de toekomst nog te ervaren gevoelens.

Een alternatieve insteek is dat beslissen plaatsvindt op basis van directe emoties en gevoelens die men tijdens de besluitvorming ervaart. Deze hebben een directe impact op de besluitvorming (lijn 'd') of een indirecte impact door de verwachtingen omtrent de mogelijke consequenties van een beslissing (lijn 'h') of het nut dat men aan deze consequenties (lijn 'i') toekent. Bijvoorbeeld: het gevoel van spijt is gerelateerd aan de verwachte consequenties van een beslissing (lijn 'h'). Via de geanticiperde invloed (lijn 'b'), het voorkomen van spijt na een beslissing, beïnvloedt deze emotie het gedrag respectievelijk de besluitvorming.

Incidentele invloeden (lijn 'g') hebben geen directe relatie met de besluitvorming zelf. Een voorbeeld is de weersinvloed, zoals regen versus zonneschijn, of tijd van het jaar, zoals lente versus herfst³⁶, op het investeringsgedrag van beleggers.

³⁶ De beleggerswijsheid: 'Sell in May, buy back in September' geeft een dergelijke indirecte invloed weer.

Voorbeeld “emoties bij besluitvorming”

“...De perikelen bij HBG in de afgelopen twee jaar kunnen niet los worden gezien van eerdere gebeurtenissen en ontwikkelingen. Met name de uiterst onfortuinlijke overname van de Duitse bouwonderneming Wayss en Freytag (eind 1996) heeft diepe sporen getrokken. Die acquisitie heeft over een reeks van jaren onevenredig veel bestuurlijke energie opgeslorpt. De vanouds goede financiële conditie van HBG is er door uitgehold. Keer op keer moesten aan de aandeelhouders nieuw opgekomen tegenvallers worden gemeld. De trackrecord van HBG is sedert genoemde overname door veel aandeelhouders terecht als teleurstellend ervaren. Daardoor is men zich steeds kritischer gaan opstellen tegenover de ondernemingsleiding.”

(Moerland, P., De HBG-casus nader belicht, MAB, maart 2002, p. 100)

Onderstaand wordt een aantal veel onderzochte emoties en motieven nader uitgewerkt. Slovic et al. (2002) heeft onderzocht dat mensen kiezen op basis van hetgeen zij bewust of onbewust als ‘goed’ of ‘slecht’ ervaren respectievelijk zaken die een positieve of negatieve stimulus genereren. Onderzoeken (Bazerman & Moore, 2009) naar de effecten van emoties op besluitvorming hebben aangetoond dat emoties zoals angst, geluk, verdriet, spijt, het beoordelingsvermogen beïnvloeden en daarmee ook de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt. Zo wordt het gevoel van ‘angst’ geassocieerd met het vermijden van risico’s, en ‘woede’ met een toename van vertrouwen in het eigen kunnen, het minder gevoelig zijn voor risico’s en een toenemend gevoel van macht. Ofwel: de emotie ‘woede’ kan leiden tot overmoedigheid bij het nemen van risicovolle beslissingen. In onderstaande tabel volgt een overzicht van reeds onderzochte emoties, de gevoelens die hieruit voortvloeien en de mogelijke beïnvloeding van gedrag respectievelijk besluitvorming.

Tabel 4 Emoties, gevoelens en beïnvloeding beslissingsgedrag (Bazerman & Moore, 2009).

Emotie...	... resulteert in gevoelens van:	...met als consequentie voor besluitvorming en gedrag:
Angst	Verhoogt vertrouwen in het eigen kunnen, gevoel van macht en controle, vermindert gevoel voor risico’s.	Meer risicovolle besluiten. Endowment-effect ³⁷ .
Afkeer	Persoonlijke en organisatorische ‘hygiëne’.	Makkelijk afscheid nemen van bestaande situaties. Bereidheid om een lagere prijs te accepteren bij verkoop.
Verdriet	Peinzen en nadenken, pessimisme.	Zoeken van verandering. Bereidheid om meer te betalen bij een aankoop.
Woede	Optimisme, hogere risicobereidheid.	Meer risicovolle besluiten.

³⁷ Het *Endowment effect* betekent dat iets bezitten meer waarde genereert dan het bezit alleen. Ofwel: men is meer bereid te betalen om iets te bezitten dan de waarde van het bezit alleen. Vice versa is de bereidheid om iets te verkopen lager indien de verkoopprijs gelijk is aan de waarde van hetgeen men bezit.

Eén van de vaak onderzochte emoties bij besluitvorming is 'spijt' (Beel, 1982; Loomes & Sugden 1982; Bazerman & Moore, 2009) en met name de anticipatie van spijt als gevolg van een mogelijk verkeerde beslissing. Bij deze bias wordt de uitkomst van een beslissing vergeleken met een uitkomst die zich had kunnen voordoen indien men een andere keuze had gemaakt. Uiteindelijk resulteert deze gedachtegang in het gevoel van spijt met als gevolg een te risicomijdende attitude of het geheel nalaten om een beslissing te nemen. Vergelijkend onderzoek naar emoties zoals teleurstelling en angst heeft soortgelijke resultaten opgeleverd.

De affect-heuristiek (Finucane et al., 2000; Slovic et al., 2002) is een vuistregel waarbij men afgaat op een algemene gevoelsmatige reactie die de perceptie van risico's of het verwachte nut zodanig kleurt, dat men sneller een beslissing neemt dan in het geval van een uitgebreide analyse van een situatie. Negatieve affectieve gevoelens leiden hierbij tot percepties van hoger risico en lager rendement. Positieve affectieve gevoelens leiden tot percepties van lager risico en hoger rendement. Onderzoek heeft uitgewezen dat het gebruik van deze heuristiek afneemt naarmate men meer tijd en aandacht ter beschikking heeft. Vice versa leiden stress en tijdsdruk tot een meer affectieve besluitvorming waarbij de gevoelens overheersend zijn ten opzichte van meer rationele afwegingen.

Self-serving biases zijn fouten die ontstaan doordat mensen succes aan hun eigen capaciteiten toeschrijven en falen aan omstandigheden buiten hun invloed. Met name bij besluitvormingsstrategieën gebaseerd op onderhandelingen kan deze bias tot impasses leiden doordat men niet wenst in te zien dat het eigen falen aan de wieg staat van de impasse. Een andere uiting van een self-serving bias is die waarin personen gevraagd worden of zij bijvoorbeeld beter of slechter dan gemiddeld presteren. Het merendeel van de ondervraagden zal menen bovengemiddelde capaciteiten te bezitten³⁸.

Indien self-serving bias op groepsniveau plaatsvindt is er sprake van group-serving biases. Hierbij schrijven groepen succes toe aan het eigen kunnen en falen aan situationele factoren of andere groepen. Deze en andere groepsgerelateerde bronnen van beperkte rationaliteit worden in de volgende paragraaf uitgewerkt.

2.6.3 Systeem I- en Systeem 2-denken als verklaring voor beperkte rationaliteit

Een meer generieke verklaring³⁹ voor de aanwezigheid van cognitieve en affectieve biases (denkfouten) bij besluitvorming wordt gegeven door de Dual Proces Theorieën (Stanovich & West, 2000; Kahneman & Frederick 2002; Evans, 2003; Kahneman 2011). De oorsprong van deze theorieën is terug te leiden tot Sigmund Freud, waarbij enerzijds onbewuste respectievelijk associatieve en anderzijds bewuste respectievelijk logische denkprocessen centraal stonden.

³⁸ Statistisch gezien is dit echter een onmogelijkheid gezien het gemiddelde dan boven het gemiddelde zou liggen.

³⁹ Paragraaf is mede gebaseerd op Frankish (2010).

Met opkomende gedragsmatige onderzoek naar besluitvorming in de jaren 80 van vorige eeuw werden (denk) Systeem 1 en Systeem 2 geïntroduceerd met Jonathan Evans (2003) als een van de leidende onderzoekers op dit gebied. De relatie tussen het ‘systeem 1 en systeem 2’ denken enerzijds en ‘beoordeling en besluitvorming’ anderzijds werd in dezelfde periode door Kahneman en Tversky (1979) en later Kahneman en Fredrick (2002) doorgezet. Zij stelden dat beoordelingen over waarschijnlijkheden in eerste instantie worden ingegeven door ruwe schattingen en vuistregels (heuristics) die voortkomen uit het intuïtieve Systeem 1 en tot denkfouten leiden. Het ‘Linda-vraagstuk’ (zie inzet onder) is wellicht een van de meest bekende illustraties van dit probleem. Op basis van de beschrijving van Linda’s achtergrond trekken in eerste instantie meer dan 85% van de deelnemers van dit experiment een verkeerde conclusie.

Het Linda-vraagstuk

“Linda is 31 jaar oud, alleenstaand, openhartig en zeer slim. Ze is afgestudeerd in filosofie. Als student maakte ze zich druk over discriminatie en sociale onrechtvaardigheid en nam ze deel aan diverse demonstraties tegen kernenergie.” Deelnemers aan het onderzoek kregen onder meer de volgende vraag: “Welk alternatief is waarschijnlijker”

A) Linda is bankbediende

B) Linda is bankbediende die actief is in de vrouwenbeweging.

Het juiste antwoord is dus A. Maar 85% tot 90% procent van de mensen kiest optie B.

(Geraadpleegd op 10-02-2019 via <https://www.provencontext.nl/boeken/thinking-fast-and-slow-ons-feilbare-denken-daniel-kahneman-score-82>)

Een samenvattend overzicht van de kenmerken van Systeem 1- en Systeem 2-denken is in onderstaande tabel opgenomen (Kahneman, 2011).

Tabel 5 Kenmerken SysteemI- en Systeem 2-denken

Systeem 1 (intuïtief)	Systeem 2 (analytisch)
– Opereert automatisch	– Oproepbaar
– Snel	– Langzaam
– Kost weinig moeite	– Kosten moeite en energie
– Geen controle over denkproces	– Gecontroleerd
– Kent geen formele taal ('ligt op het puntje van mijn tong')	– Verantwoordbaar
– Star	– Flexibel in denken
– Altijd 'aan'	– Oproepbaar
– Impulsief	– Weloverwogen

Na het baanbrekende ‘grondwerk’ van onder andere Kahneman & Tversky en Slovic in de jaren '80 zijn onder andere de gedragseconomen zoals Dan Ariely en Richard Thaler (en vele anderen) verder gegaan met de notie dat het denken en beslissen niet zo

rationeel plaatsvindt als dat de klassieke economische inzichten suggereerden.

Opmerkenswaardig zijn met name de inzichten van Dan Ariely in zijn boeken over voorspelbaar irrationeel gedrag (Ariely, 2010) en meer recentelijk de inzichten over de wijze waarop intrinsieke motivatie (Ariely, 2016) inwerkt op de besluitvorming. Bijzondere bevindingen van Ariely betreffen onder andere het ontbreken van positieve motiverende effecten bij het verstrekken van financiële incentives zoals bonussen in situaties waar cognitieve taken (zoals bij besluitvorming) centraal staan.

Met deze inzichten draagt Ariely bij aan het vergroten van inzicht in de mentale processen waarlangs mensen tot (bepekt rationele) beslissingen komen en hoe dit in de dagelijkse praktijk toegepast kan worden. Mogelijk liggen hier nog aangrijpingspunten om 'beslissers te motiveren' om meer cognitieve effort te steken in het besluitvormingsproces om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit te mitigeren (zie ook hoofdstuk 3).

Meer recentelijk⁴⁰ zijn de wetenschappelijke inzichten uit de neurowetenschappen in relatie tot besluitvorming. Hierbij staan met name centraal de (fysieke) werking van het brein respectievelijk neurobiologische mechanismen in het brein die een rol spelen bij het nemen van beslissingen. De constatering dat er voordat men een (bewust) besluit neemt reeds activiteit in sommige hersendelen wordt waargenomen, lokt binnen dit wetenschapsgebied de vraag uit of er wel sprake is van 'vrije wil' van de mens waar het gaat om het nemen van besluiten. Deze meer filosofische vraag zal in dit onderzoek niet verder worden uitgediept maar biedt zeker stof tot nadenken voor vervolgonderzoeken.

2.6.4 Groepsdynamica als verklarende factor van beperkte rationaliteit

De in de vorige paragrafen beschreven tekortkomingen bij het menselijke oordeelsvermogen en de besluitvorming zijn alle toe te schrijven aan individuen bij besluitvorming. De meeste 'zakelijke' beslissingen worden echter door of in een groep van mensen genomen. Deze in de literatuur omschreven groepsdynamica is reeds in de 70'er jaren van de vorige eeuw onderzocht door Irving Janis (1972). In zijn onderzoek heeft Janis aangetoond dat groepen bij besluitvorming onderhevig zijn aan systematische fouten welke zijn aangeduid als groepsdenken (groupthink). Shefrin (2002) heeft onderzocht dat groepseffecten enerzijds de individuele cognitieve fouten van groepsdeelnemers negatief beïnvloeden en anderzijds ook bron van irrationele beslissingen zijn. Zo blijkt dat de sunk cost-bias binnen groepen een sterker effect heeft dan bij individuen (White, 1993). Ofwel: de bereidheid om door te gaan met een investeringsproject wordt bij groepen vaker gebaseerd op de reeds in het verleden gemaakte kosten dan bij individuen die dezelfde casus kregen voorgelegd⁴¹. In deze paragraaf worden dan ook de indirecte en directe effecten van groepsdenken op de besluitvorming toegelicht.

40 Bron: https://www.tvnp.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/NP-8-1-9/Neuroscience-of-decision-making (geraadpleegd op 22-11-2019)

41 De rationele benadering is echter dat men geen rekening dient te houden met reeds gemaakte kosten gezien deze ongeacht de keuze die men maakt niet ongedaan worden gemaakt.

Kern van het groepsdenken is dat de groep wordt beïnvloed door groepsprocessen die gericht zijn op het bereiken en behouden van overeenstemming. Ongewenst neveneffect is dat een kritische beschouwing van alternatieve keuzemogelijkheden achterwege blijft. De oorzaken van groepsdenken worden aangeduid als:

- de aanwezigheid van cohesie binnen de besluitvormingsgroep; er is sprake van een hechte groep;
- structurele fouten in de organisatie van de groep zoals homogeniteit van de sociale achtergrond en opvattingen van de groepsleden, de afwezigheid van normen met betrekking tot een methodische aanpak van het groepsproces, het gebrek aan traditie en onpartijdig leiderschap en de afzondering van de groep;
- uitdagende situationele context zoals een hoge mate van stress, een lage mate van zelfvertrouwen door bijvoorbeeld recente mislukte beslissingen, extreme moeilijkheid van taakvervulling en morele dilemma's ten aanzien van beschikbare alternatieven.

De symptomen van het groepsdenken worden door Janis (1972) als volgt benoemd:

- er is sprake van een illusie van onkwetsbaarheid;
- de groep rationaliseert waarschuwingen die de assumpties van de groep zouden kunnen tegenspreken;
- er is sprake van een onbegrensd vertrouwen in de moraliteit van de groep zonder dat de consequenties van het handelen in twijfel wordt getrokken;
- de groep duidt 'stereotiep' andersdenkenden als zwak, boosaardig, hatelijk, vervormd of stom;
- de groep duidt andersdenkenden of tegenstanders in een groep als disloyaal;
- de groep hanteert zelfcensuur van ideeën die anders zijn dan de groepsconsensus;
- de groep hanteert een illusie van unanimiteit - zwijgen is toestemmen;
- de groep heeft zelfbenoemde bewakers van afwijkende meningen binnen de groep.

Bovengenoemde symptomen worden samengevat als groepsoverschatting, collectieve vernauwing en conformiteitsdruk (Russo & Schoemaker, 1989).

Zowel Janis (1972) als Russo en Schoemaker (1989) stellen dat het uiteindelijke resultaat van groepsdenken is: het onderkennen van te weinig alternatieven, een eenzijdige en selectieve gegevensverzameling, het onderschatten van risico's en overschatten van gunstige uitkomsten van een beslissing.

Een nadere uitwerking van het selectief verwerken van informatie wordt door Stasser en Titus (1985) gegeven. Zij stellen dat er sprake is van een onvolkomenheid in het delen van informatie. Door de groep gedeelde informatie wordt vaker verwerkt in de beoordeling en besluitvorming dan informatie die slechts bij enkele individuele groepsleden bekend is.

In het verlengde van groepsdynamiek en in het bijzonder groepsdenken ten aanzien van de besluitvorming in een organisatie is de organisatorische druk aangeduid als een oorzaak van irrationele beslissingen. Lavallo en Kahneman (2003) omschrijven organisatorische druk als volgt: elke organisatie heeft slechts een beperkte hoeveelheid geld en tijd te besteden aan nieuwe projecten. Interne concurrentie om deze middelen in te zetten is derhalve groot. Gezien het feit dat toekomstige voorspellingen een belangrijk element zijn in het bepalen of een project wordt gekozen of niet, hebben project sponsors een groot belang om deze voorspellingen zo gunstig mogelijk eruit te laten zien en worden de financiële voordelen benadrukt. Gevolg is dat beslissers worden geconfronteerd met onvolledige en gekleurde investeringsvoorstellen waarbij risico's en kosten onderbelicht zijn.

2.7 Strategische besluitvorming en beperkte rationaliteit

In deze paragraaf worden de effecten van beperkte rationaliteit op de strategische besluitvorming nader onderzocht. Hiermee wordt een (theoretisch) antwoord gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: (Q1b) *op welke wijze beïnvloedt beperkte rationaliteit het proces van strategische besluitvorming?*

Binnen de context van onzekerheid en dynamiek van de omgeving waarbinnen strategische besluitvorming plaatsvindt, wordt onderzocht waar en hoe de diverse biases een rol spelen bij de totstandkoming van strategische besluiten.

Vervolgens wordt een voor dit onderzoek hanteerbaar raamwerk van strategische besluitvorming bepaald. Hiermee wordt het proces van besluitvorming ontleed in analyseerbare fasen waaraan biases worden toegekend. Per besluitvormingsfase zal op basis van de indeling uit de voorafgaande paragrafen een analyse van beperkt rationele factoren plaatsvinden.

2.7.1 Onzekerheid en complexiteit bij strategische besluitvorming

Mintzberg, Raisinghani en Théorêt (1976) stellen dat bij strategische besluitvorming sprake is van een belangrijk besluit, benodigde resources, prioriteit voor de organisatie en de precedente werking ervan. Oftewel beslissingen gemaakt door de top van een organisatie die kritieke gevolgen met zich meedragen voor de 'gezondheid' en continuïteit van de organisatie.

Een kenmerk bij strategische besluitvorming is het gebrek aan structuur. Hierbij kenmerkt het besluitvormingsproces zich door nieuwigheid en onbekendheid, complexiteit en onbegrenstheid. Het gebrek aan structuur wordt doorgaans toegewezen aan de complexiteit van het beslisprobleem, het ontbreken van heldere doelen en de moeilijkheid om criteria te formuleren waaraan de alternatieven dienen te worden getoetst (Mason & Mitroff, 1981).

Complexiteit (Duncan, 1972) is tevens één van de verklarende factoren waarom strategische besluitvorming een zekere mate van onzekerheid behelst. In het licht van dit onderzoek is onzekerheid dan ook één van de situationele factoren die verklarend is voor de wijze waarop beslissingen worden genomen en de aanwezigheid van beperkte rationaliteit.

Onzekerheid, tevens verklarend binnen de besliskundige literatuur (Simon, 1957; Bazerman, 1998; Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman, 2003) voor het gebruik en ontstaan van heuristieken en biases, kent verschillende definities en verschijningsvormen (Knight, 1921; Duncan, 1972; Courtney, 2001; Volberda, 2004). De in de besliskundige literatuur beschreven correlatie tussen risico's respectievelijk onzekerheid en de mate waarin cognitieve vertekeningen ten gevolge van beperkte rationaliteit optreden, rechtvaardigt de gedachte dat onderzoek naar een maatstaf voor onzekerheid bij strategische besluitvorming een bijdrage kan leveren aan een verklaring van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming.

Een indeling van het begrip onzekerheid is reeds in 1921 door Frank Knight gegeven. Knight geeft in zijn dissertatie (Knight 1921, 1945) aan dat er beslissituaties zijn waarbij er sprake is van het toekennen van kansen, op basis van bijvoorbeeld ervaringen, aan situaties zoals succes of falen van een investeringsbeslissing. Deze kansen bieden zicht op de relatieve frequenties waarmee bepaalde uitkomsten optreden. Het risico dat een beslisser loopt kan dan ook worden berekend. Zowel kans als de range van een uitkomst is dus bekend en kwantificeerbaar. In alle andere situaties waarin dit niet mogelijk is, is volgens Knight sprake van onzekerheid.

Naast het onderscheid tussen risico's en onzekerheid is binnen de besliskundige literatuur ook het begrip subjectieve of gepercipieerde onzekerheid en objectieve onzekerheid van belang voor het inzichtelijk maken van onzekerheid bij strategische besluitvorming. Objectieve onzekerheid wordt gezien als een meetbaar verschijnsel, een gegeven of een feit. In tegenstelling tot deze ideaaltypische benadering stelt Milliken (1987) dat onzekerheid slechts een perceptie van stimuli uit de omgeving is waarbinnen besluiten worden genomen. Gezien het gedragsmatige karakter van het onderwerp van dit onderzoek, is een keuze voor een gepercipieerde omgevingsbenadering dan ook de meest zinvolle en in lijn met de gedragsmatige benadering van besluitvorming.

Naast de wiskundige of Bayesiaanse benadering van waarschijnlijkheden en onzekerheden zijn in de strategisch managementliteratuur de begrippen complexiteit en dynamiek dominant (Duncan, 1972; Buelens, 1992; Volberda, 2004) bij het verklaren van de effecten van onzekerheid bij strategische besluitvorming.

Complexiteit betreft in deze context het aantal en de verwevenheid van de omgevingsfactoren waarmee een beslisser wordt geconfronteerd. Hierbij wordt een onderscheid aangebracht (Duncan, 1972) tussen complexiteit van de interne omgeving en complexiteit van de externe omgeving van de beslisser.

De interne omgeving betreft de organisatorische kant van complexiteit.

Mogelijke verklarende factoren zijn de veelvoud aan actoren, hun veelvoud aan belangen en doelstellingen, onderlinge afhankelijkheden, macht en politiek en de mate van groepsdynamiek. De externe omgevingsfactoren betreffen onder andere de diversiteit aan klanten, leveranciers, concurrentieverhoudingen en technologische ontwikkelingen. Naar mate er meer 'items' binnen de genoemde groepen van belang zijn bij de besluitvorming, is er sprake van een toename van complexiteit.

Voorbeeld 'complexiteit omgevingsfactoren'

Een weinig complexe omgeving waarbinnen besluitvorming plaatsvindt is bijvoorbeeld een productieomgeving waarbinnen slechts de prijzen van grondstoffen c.q. de relatie met leveranciers en de vraag vanuit de markt bepalend c.q. de relatie met de marketingafdeling relevant zijn. Een meer complexe omgeving is bijvoorbeeld een strategische planningsafdeling die rekening dient te houden met tal van factoren zoals prijzen van grondstoffen, gedrag van concurrenten en klanten, overheidsreguleringen en macro-economische ontwikkelingen (Gebaseerd op: Duncan, 1972, p. 315).

Dynamiek betreft de frequentie van veranderingen van items van de interne en externe omgevingsfactoren waarmee beslissers worden geconfronteerd. Mogelijke interne veranderingen zijn bijvoorbeeld het toetreden van actoren in de besluitvorming, het wijzigen van doelstellingen gedurende de besluitvorming, het wijzigen van onderliggende relaties maar ook wijzigingen in de externe omgeving zoals technologische veranderingen, nieuwe marktordeningen, wetten en regelgeving.

Voorbeeld 'dynamiek omgevingsfactoren'

In een productieomgeving met een stabiele vraag waarbij de benodigde productiemiddelen met een redelijke mate van betrouwbaarheid beschikbaar zijn, is er sprake van een statische omgeving. Bij een kwalitatieve of kwantitatieve schommelende vraag met onvoorspelbare beschikbaarheid van grondstoffen is er sprake van een meer dynamische omgeving (Gebaseerd op: Duncan, 1972, p. 316).

Beide elementen vormen dan ook de bron van gepercipieerde onzekerheid waarmee beslissers te maken hebben (Duncan, 1972). Hierbij is er sprake van een continuüm van complexiteit: 'van eenvoudig tot complex' en een continuüm van dynamiek: 'van statisch naar dynamisch'.

Voorbeeld ‘voorspelbaarheid omgevingsfactoren’

Een productieomgeving die zowel dynamisch als complex wordt aangeduid is die van het conservenbedrijf *Hak*. Alhoewel er sprake is van een groot assortiment aan producten en (deel)markten, er regelmatig veranderende vraag optreedt en men deels afhankelijk is van de kwaliteit van oogsten, worden op deze factoren door de managers/beslissers van *Hak* goed geanticipeerd. De seizoeninvloeden op de productie en de vraag zijn immers voor een groot gedeelte voorspelbaar en (historische) informatie is grotendeels voorhanden (Gebaseerd op: Volberda, 2004, p. 236).

De mate waarin omgevingsfactoren aanwezig, divers en aan verandering onderhevig zijn, kan voor een beslisser voorspelbaar⁴² of onvoorspelbaar zijn. Volberda (2004) spreekt dan ook van een aanvullende onvoorspelbaarheidsdimensie.

In het licht van de besliskundige benadering van dit onderzoek kan de mate van onvoorspelbaarheid worden gezien als het verschil tussen de bruto-onzekerheid, zijnde een functie van het eerder geschetste concept van complexiteit en dynamiek, en de residuele onzekerheid waarin enige voorspelbaarheid, en daarmee mogelijk reeds getroffen anticiperende maatregelen⁴³, is verdisconteerd.

Resumerend wordt het in dit onderzoek gehanteerde begrip van onzekerheid beschouwd als de gepercipieerde residuele onzekerheid, waarbij onzekerheid een construct is van interne respectievelijk externe omgevingscomplexiteit, de dynamiek waarmee deze factoren zijn omgeven en de mate waarin deze factoren voor een beslisser voorspelbaar of onvoorspelbaar zijn.

2.7.2 Fasering strategische besluitvorming

Om de beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming te traceren en de effecten daarvan te analyseren, dient de strategische besluitvorming dusdanig worden geconceptualiseerd en geoperationaliseerd dat de diverse groepen van biases, hun oorsprong en effecten zichtbaar worden. Hiertoe wordt een fasering aangebracht die in overeenstemming is met de gangbare normatieve besluitvormingsprocessen en strategisch management modellen. In het algemeen kennen beslismodellen een aantal generieke stappen die bij elke besluitvorming worden doorlopen. Keeney (1992) stelt dat het nemen van een beslissing doorgaans conform de volgende fasen verloopt:

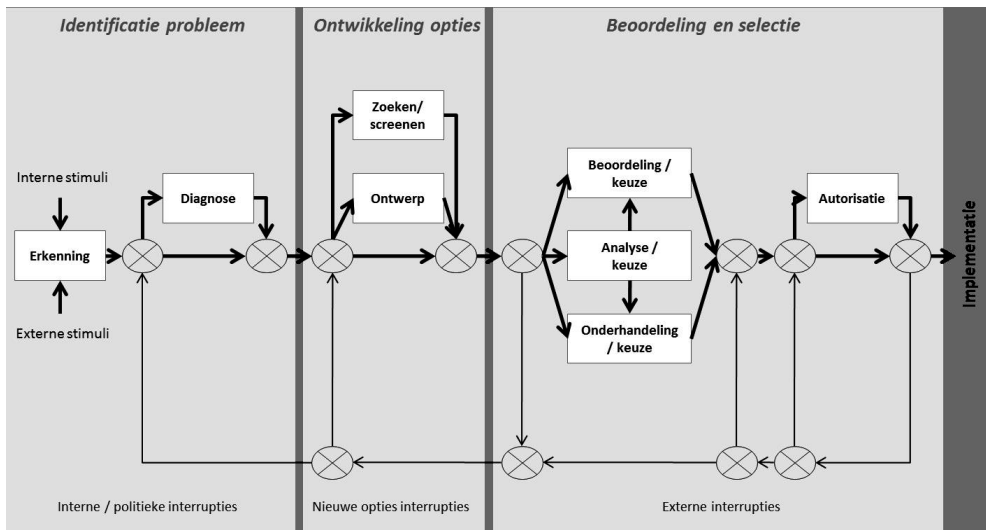
- onderkennen van een noodzaak om via een beslissing één of meerdere doelen te realiseren;

42 Een voorspelbare omgevingsverandering is bijvoorbeeld de seizoensinvloed op bepaalde sectoren in de markt zoals de horeca en het toerisme. Beslissers kunnen hier in redelijke mate vroegtijdig op anticiperen door bijvoorbeeld extra personele capaciteit in te schakelen.

43 Een mogelijke maatregel om de bruto-onzekerheid te mitigeren is het houden van bijvoorbeeld een marktonderzoek. Die factoren die na het marktonderzoek nog steeds onzeker worden geacht, kunnen dan ook beschouwd worden als de residuele onzekerheid.

- framing van het beslisprobleem waaronder het specificeren van doelen en criteria;
- creëren van en/of zoeken naar één of meerdere alternatieven;
- evalueren van de impact van de alternatieven op de doelen c.q. criteria;
- selecteren van een alternatief (de keuze).

Vanuit het perspectief van strategisch management en strategische besluitvorming is het model van Mintzberg et al.(1976) een goede aansluiting op het besliskundige model van Keeney (1992). Mintzberg et al. onderscheiden de fasen identificatie, ontwikkeling en selectie. Binnen ieder van deze fasen zijn afzonderlijke activiteiten te onderscheiden met als ‘smeermiddel tussen de radertjes’ communicatie, (beslissings)controle en politiek (zie figuur 2-4).



Figuur 5 Fasen en activiteiten strategische besluitvorming

Tijdens de identificatiefase staan erkenning van een beslisprobleem en diagnose centraal. Erkenning van het probleem behelst het onderkennen van een kloof tussen de huidige en een gewenste situatie of prestatie. Deze kloof kan als kans, als een probleem of als een crisis worden gepercipieerd. Tijdens het diagnosticeren van de beslissituatie is het zaak om hierover meer helderheid te verschaffen en de context respectievelijk het frame van de beslissing nader te bepalen.

De ontwikkelfase kent twee hoofdactiviteiten. Hier wordt naar bestaande oplossingen gezocht of nieuwe oplossingen gecreëerd. Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat beslissers eerst bestaande oplossingen screenen. Pas als deze niet voorhanden zijn worden alternatieve oplossingen gecreëerd, al dan niet gebaseerd op bestaande alternatieven.

De selectiefase is de fase waarin de keuze voor een alternatief plaatsvindt. Deze

fase verloop iteratief waarbij de nog overgebleven alternatieven gescreend, geëvalueerd en gekozen worden. De keuze kan zijn gebaseerd op een individuele beoordeling, een belangenafweging respectievelijk onderhandeling of een feitelijke analyse. De selectiefase wordt afgesloten door een autorisatie van het besluit waarbij de gemaakte keuze door anderen wordt bevestigd c.q. bekrachtigd wordt. Laatstgenoemde hangt af van de plaats van de beslissingsbevoegdheid in de organisatie.

Het model van Mintzberg et al. (1976) wordt gecomplementeerd door een aantal ondersteunende activiteiten. Deze zijn de beslissingscontrole (*decision control*), communicatie en politiek. Beslissingscontrole behelst het plannen van en switchen tussen de fasen van de besluitvorming. Dit is doorgaans een mentaal proces en kent weinig formaliteiten. De communicatieactiviteiten hebben betrekking op de informatieverstrekking die binnen en tussen de fasen van besluitvorming plaatsvinden. De politieke activiteiten zijn een weergave van de invloeden van individuen op de besluitvorming en het bereiken van de eigen en de organisatorische doelen. Politieke activiteiten zijn onder andere het onderhandelen, overtuigen en samenwerken met andere belanghebbenden binnen de fasen van besluitvorming.

Gezien het feit dat hiërarchie sprake is van een normatief-rationeel besluitvormingsmodel, is het zinvol om in lijn met de gedragsmatige benadering van dit onderzoek een aantal descriptieve nuanceringen aan te brengen die uit het casusonderzoek van Mintzberg et al. (1976) naar voren zijn gekomen:

- alle fasen zijn van toepassing bij strategische besluitvorming, de onderliggende activiteiten worden echter niet altijd één op één gevolgd, zijn verspreid of incompleet;
- er is niet altijd sprake van een lineaire volgorde van activiteiten en fasen. Het heen en weer switchen tussen fasen is niet ongebruikelijk;
- het proces is dynamisch en vindt plaats in een open systeem;
- verstoringen van het proces komen van buiten door bijvoorbeeld belangengroepen en/of van binnen door bijvoorbeeld het aandragen van nieuwe alternatieven, door beperkte tijd en aandacht van beslissers, door vertraging in feedback of door het tijdelijk ontbreken van geschikte oplossingen.

Afhankelijk van de lineaire uitvoering van fasen en taken, de aanwezigheid van verstoringen en ondersteunende activiteiten neemt de complexiteit van de besluitvorming toe. In de navolgende tabel worden de fasen van het besliskundige model van Keeney (1992) en het strategische besluitvormingsmodel van Mintzberg et al. (1976) samengevat⁴⁴.

⁴⁴ Een soortgelijke vergelijking is door Schwenk (1984) uitgevoerd waarbij diverse modellen zijn belicht. Het daaruit afgeleide onderzoeksmodel is overeenkomstig: probleemidentificatie en formulering, genereren strategische alternatieven, evaluatie en selectie en implementatie.

Tabel 6 Synthese strategische en besliskundige beslismodellen

Model Mintzberg et al. (1976)	Model Keeney (1992)
Identificatiefase	Onderkennen van een beslisprobleem
Erkenning	Framing en specificeren van doelen en criteria
Diagnose	
Ontwikkelfase	Creëren van alternatieven
Zoeken (screenen)	
Ontwerpen	
Selectiefase	Evalueren van alternatieven;
Keuze (beoordeling, analyse en onderhandel- ing)	Selecteren van alternatieven.
Autorisatie	

In het vervolg van dit onderzoek zal het fasenmodel van Mintzberg et al. (1976) worden gehanteerd. Motivatie hiervoor is enerzijds de inbedding van dit model binnen de strategische management-literatuur en de eerder aangetoonde overeenkomst met de modellen uit de literatuur over besliskunde. Anderzijds biedt dit model voldoende handvatten om de bij strategische besluitvorming veronderstelde complexiteit en onzekerheid gestructureerd te onderzoeken. Hierbij worden de beschreven fasen en onderliggende taken, ondersteunende activiteiten en verstoringen als uitgangspunt genomen. Waar mogelijk worden vervolgens causale verbanden gelegd tussen complexiteit van de besluitvorming enerzijds en anderzijds de aanwezigheid van biases en heuristieken en de hierbij veronderstelde aanwezigheid van onzekerheid.

2.7.3 Effecten van beperkte rationaliteit binnen de fasen van besluitvorming

In deze paragraaf worden op basis van de eerder vastgestelde fasering van besluitvorming, de mogelijke effecten van cognitieve vertekeningen, affectieve biases en groepsdynamische effecten op het verloop van de besluitvorming geanalyseerd. Hierbij wordt de initiële analyse van biases van Schwenk (1984) als uitgangspunt genomen en aangevuld met nieuwe inzichten uit de gedragsmatige besliskunde en strategisch managementliteratuur.

Identificatiefase (erkenning en diagnose)

Erkenning van de noodzaak tot het nemen van een beslissing stoelt op het onderkennen van een kloof tussen een bestaande situatie, prestatie of norm en een gewenste situatie (Mintzberg et al., 1976). Het verschil tussen beiden wordt door een beslisser geïnterpreteerd op basis van onzekere of onvolledige informatie uit de directe of perifere omgeving van de organisatie. Afhankelijk van de perceptie en interpretatie van deze stimuli wordt de besluitvorming als een kans, een probleem of een crisis gezien. Deze interpretatie van stimuli lijkt sterk op de eerder beschreven framing-effecten (Kahneman, 1979). Kenmerkend hierbij is dat een gelijke situatie die op verschillende wijzen wordt gepresenteerd, bijvoorbeeld als een kans of een bedreiging, tot verschillende beoordelingen en daarmee ook besluiten kunnen leiden.

De diagnosetaak binnen deze fase behelst het zoeken en verzamelen van informatie om het erkende probleem nader te specificeren in termen van oorzaak en gevolg relaties. Op basis hiervan wordt aan het beoogde besluitvormingsproces nader invulling gegeven waarbij er een logisch-rationeel (Simon, 1957), politiek-macht proces⁴⁵ (March, 1962; Pfeffer & Salancik 1974) of een ‘Garbage Can’⁴⁶ proces (Cohen, March, & Olsen, 1972) wordt gevolgd.

Schwenk (1984, p.116)) stelt dat tijdens de identificatiefase een aantal cognitieve processen optreden die de erkenning- en diagnosetaak kunnen beïnvloeden. Deze zijn: *“prior hypothesis bias, escalating commitment, focusing on limited targets, adjustment and anchoring and reasoning by analogy”*.

De prior hypothesis bias is een redeneerfout waarbij beslissers vooraf gedefinieerde verwachtingen hebben waar zij niet of nauwelijks vanaf zijn te brengen. Hierbij zoeken beslissers eerder naar bevestigende argumenten die hun oorspronkelijke verwachtingen versterken dan naar ontkrachtende argumenten die hun ongelijk zouden kunnen bewijzen. Nauw verband met deze bias is de escalating commitment bias waarbij men vasthoudt aan eerder genomen beslissingen, ondanks dat er rationeel gezien geen reden toe is. De gevolgen voor de identificatiefase van besluitvorming zijn dat men a) niet onderkent dat er een gap bestaat tussen de feitelijke situatie en een mogelijk gewenste en derhalve geen beslissing wil nemen of b) de significatie van een gap niet erkent en de gevolgen van een eerder genomen beslissing niet wenst te beëindigen. Het focussen op een beperkt aantal doelen is een bias die vanuit de affectieve c.q. motiverende dimensie kan worden beschreven. Hierbij wordt gesteld dat beslissers zich slechts op een beperkt aantal doelen concentreren (March & Shapira, 1987) die hun persoonlijke interesse hebben. Informatie over andere doelen of prestatiegebieden wordt genegeerd, waardoor de erkenning van een noodzaak tot het nemen van een beslissing mogelijk achterwege blijft.

De anchor and adjustment bias is door Kahneman en Tversky (1973) beschreven als een cognitieve vertekening waarbij er bij onzekerheid over een bepaald gegeven eerst een positie wordt ingenomen op basis van hetgeen men wel weet om vervolgens aanpassingen te doen op basis van nieuwe informatie. Deze aanpassingen zijn echter normatief gezien onvoldoende ten opzichte van de oorspronkelijk ingenomen positie of de eerste indruk die men heeft. Redenen hiervoor zijn: mensen zoeken naar informatie die hun ‘anker’ bevestigen in plaats van ontkrachten (adjustment) en mensen kiezen een ‘anker’ waarvan zij vermoeden dat deze dicht tegen het juiste ofwel de waarheid ligt. Aanpassingen zijn derhalve slechts beperkt nodig (Epley & Gilovich, 2006).

Vanuit een groepsdynamisch perspectief kan worden gesteld dat groepen

45 De diagnosetaak kan op zichzelf ook een politiek proces zijn waarbij de keuze voor de informatie die men zoekt op niet-rationele gronden is gebaseerd.

46 Een proces gebaseerd op georganiseerde chaos waarbij de beslissing voor een groot deel afhankelijk is van kans en timing.

onvoldoende informatie zoeken en slechts in beperkte mate delen (Janis, 1972). Dit heeft een directe invloed op de wijze waarop groepen een mogelijke discrepantie erkennen en herkennen tussen een gewenste en bestaande situatie. Zo is de eerder beschreven sunk cost bias bij groepen sterker dan bij individuen, hetgeen impliceert dat men langer vasthoudt aan een eerder genomen beslissing dan dat rationeel gezien zou moeten. Deze bias is dan ook sterk verwant aan de escalating commitment bias zoals eerder in deze paragraaf is beschreven.

Resumerend kan worden gesteld dat de identificatiefase gevoelig is voor biases die ertoe leiden dat men niet erkent dat er een beslissing moet worden genomen om een verschil tussen een bestaande en gewenste situatie of prestatie te overbruggen. Deze miskennis van een noodzaak tot verandering kan ertoe leiden dat ondernemingen niet die beslissingen nemen die economisch gezien het meest wenselijk zijn (Strikwerda, 2004), respectievelijk ervoor zorgen dat de allocatie van bedrijfsmiddelen wordt geoptimaliseerd (Jensen, 2000a).

Ontwikkelfase (zoeken en ontwerpen van alternatieven)

In deze fase worden (alternatieve oplossingen voor een probleem of beslissituatie gezocht of ontworpen (Mintzberg et. al. 1976). Hierbij wordt in eerste instantie gezocht naar oplossingen die a) of in het geheugen van de beslisser aanwezig zijn, dan wel b) binnen de organisatie gevonden kunnen worden. Indien geen bestaande oplossingen voorhanden lijken te zijn, wordt een oplossing ontworpen c.q. geconstrueerd. Gezien de tijds- en budgetlimieten van een dergelijke constructie wordt echter doorgaans slechts één oplossing ontworpen. Keeney (1992) stelt dat veel besluitvormingstrajecten ten onrechte starten vanuit de beschikbaarheid van keuzes, namelijk de beschikbare middelen, in plaats van een probleemanalyse (de doelen). Alexander (1979) stelt dat een te snel afgesloten identificatiefase ertoe kan leiden dat beslissers slechts een beperkte blik op het oplossingsgebied hebben waardoor waardevolle alternatieve oplossingen buiten beschouwing worden gelaten. March en Shapira (1987) menen dat beslissers slechts een beperkt aantal oplossingen in ogenschouw nemen. Dit is te wijten (Simon, 1957; March & Shapira, 1987) aan de beperkte cognitieve capaciteiten van beslissers om vele oplossingen tegelijkertijd in 'bewerking' te hebben (single outcome calculation bias). Een aanvullende bias die in dit kader wordt genoemd is de inferences of impossibility bias (Schwenk, 1984). Deze bias leidt ertoe dat beslissers veel aandacht schenken aan het zoeken van informatie om bepaalde alternatieve oplossingen te verwerpen om vervolgens voorkeursoplossingen voor te dragen.

De affect bias (Finucane et al., 2000; Slovic et al., 2002) is een redeneerfout die ertoe leidt dat beslissers in het geval van stress en tijdsdruk sneller tot een beslissing willen komen die grotendeels op gevoel is gebaseerd. Consequentie hiervan is dat men minder alternatieven in ogenschouw neemt en deze snel en gevoelsmatig beoordeelt.

Eisenhardt (1989a) stelt echter dat juist tijdsdruk ervoor zorgt dat beslissers snel en efficiënt vele alternatieven tegelijkertijd beoordelen mits zij gebruik maken van real-time informatie en het simultaan (tegelijkertijd) onderzoeken van alternatieven. Dit staat in tegenstelling tot een meer sequentiële analyse van alternatieven.

Vanuit een groepsdynamisch perspectief stelt Janis (1972) dat een symptoom van gebrekkige groepsbesluitvorming het beperkt aantal alternatieven is dat onder beschouwing wordt genomen.

Resumerend wordt gesteld dat biases in de ontwikkelfase van besluitvorming, ervoor zorgen dat de oplossingsruimte voor besluitvorming te beperkt wordt geformuleerd en derhalve tot suboptimale beslissingen leidt. Deze beperking kan zowel in kwantitatief, (het aantal alternatieven), of kwalitatief, (het type alternatieven), opzicht voorkomen. Laatstgenoemde heeft dan ook een directe relatie met de wijze waarop een probleem wordt geformuleerd en de oplossingen (alternatieven) die hierbij worden gezocht.

Selectiefase (screenen, evalueren en autoriseren)

De selectiefase is de laatste fase van de besluitvorming. In deze fase worden de criteria vastgesteld waarop de alternatieven worden beoordeeld om de consequenties van de keuze en de waarde respectievelijk nut van de uitkomst vast te stellen. Mintzberg et al. (1976) onderscheidt hierbij de activiteiten: screening, evaluatie & keuze en autorisatie.

Screening vindt plaats indien er een groot aantal alternatieven voorhanden is dat eerst dient te worden teruggebracht naar een meer 'handzaam' aantal. Vervolgens vindt er een evaluatie en keuzeproces plaats om de resterende alternatieven terug te brengen tot de uiteindelijke keuze. De modi waarin dit plaatsvindt zijn: beoordeling (judgement), onderhandeling (bargaining) of een feitelijke analyse. Judgement wordt hierbij toegeschreven aan individuele besluitvorming, bargaining aan groepen met conflicterende doelen en analyse aan een op feiten gebaseerde besluitvorming. Autorisatie vindt plaats indien de individuele beslisser of groep niet over de juiste formele autoriteit beschikt om de benodigde middelen aan de uitvoering van een beslissing toe te kennen.

Vanuit een cognitief perspectief is in deze fase een groot aantal biases en heuristieken te onderkennen. Het oorspronkelijke onderzoek van Kahneman en Tversky (1979) is volledig gebaseerd op de modus van individuele beoordeling (judgement) bij onzekerheid. Aanvullend op de eerder beschreven biases in de voorafgaande paragrafen, zijn dit de representativiteitsbias en de illusie van controle-bias.

De representativiteitsbias is een vorm van generalisatie waarbij de uitkomsten van een alternatieve keuze wordt bepaald door slechts een beperkt aantal kenmerken van de keuze. Beslissers overschatten hierbij de representativiteit van een situatie of populatie ten opzichte van de werkelijkheid. Een ander aspect van deze bias is de voorspelbaarheid van uitkomsten van keuzes. Hierbij wordt slechts op een beperkt aantal factoren de voorspelbaarheid afgeleid, hetgeen als representatief wordt ervaren voor de gehele

‘voorspelling’.

Een ander beschreven bias is de ongevoeligheid van beslisser voor de waarschijnlijkheid (onzekerheid) dat een uitkomst zal plaatsvinden. In plaats daarvan richt de beslisser zich uitsluitend op de waarde van een mogelijke uitkomst en niet zozeer op de kans dat deze werkelijkheid zal worden, waarbij tevens geldt dat beslisser niet goed in staat zijn om voorspellingen over toekomstige uitkomsten te maken (Tversky & Kahneman, 1979).

De veronderstelling dat de uitkomst van een beslissing onder de invloedssfeer van een beslisser ligt, wordt de illusie van controle of illusie van *manageability* genoemd. Hierbij worden de eigen capaciteiten door een beslisser als verklarende factor gezien voor het succes van een beslissing. Vice versa worden bij falen de situationele factoren als de verklarende factor gezien (Lefcourt, 1973). Shapira (1995) stelt dat managers geloven dat zij op basis van persoonlijke kwaliteiten in staat zijn de risico's van een beslissing te beheersen c.q. te reduceren. Verder menen beslisser dat zij de eventuele negatieve consequenties van eenmaal genomen beslissingen goed onder controle hebben. Genoemde illusie van controle wordt doorgaans versterkt bij groepsbeslissingen waarbij conformiteit aan de groep – en de daar in stand gehouden illusie – een verklarende factor voor irrationaliteit is.

Resumerend wordt in deze selectiefase van besluitvorming het oordeelsvermogen van individuen en groepen op de proef gesteld. Het oordeel over de waarde van alternatieven, al dan niet tot stand gekomen via onderhandeling of een meer feitelijke, technische analyse, bepaalt immers welke keuze zal worden gemaakt.

2.8 Een verklaring van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming

In dit hoofdstuk is een eerste aanzet gegeven voor het ontwikkelen van een in data gegronde theorie omtrent de sensitizing-concepten van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming. Hieraan is invulling gegeven door de oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit nader te onderzoeken. Hiermee wordt tevens invulling gegevens aan de eerste deelvraag van onderhavig onderzoek:

Q1a: welke oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit bij bestuurders zijn te onderkennen?

Vanuit een aantal theoretische concepten uit de gedragsmatige besiskundige literatuur en strategisch managementliteratuur zijn de begrippen rationaliteit en beperkte rationaliteit respectievelijk onzekerheid nader uitgewerkt.

Onderkend is dat er een grote diversiteit aan heuristieken en biases ten grondslag ligt aan beperkte rationaliteit bij oordeelsvorming en besluitvorming. Deze vinden hun oorsprong in individuele cognitieve en affectieve en groepsdynamische (sociale) factoren.

De consequenties van beperkte rationaliteit op het oordeelsvermogen en de besluitvorming zijn eveneens divers. Cognitieve biases en heuristieken leiden tot een (te) pessimistische of (te) optimistische beoordeling van keuzes. Alternatieven worden niet onderkend of in overweging genomen en de wijze waarop kansen en waarschijnlijkheden worden beoordeeld, leidt tot vertekende inzichten en daarmee tot beperkt rationele beslissingen. Onder de invloed van gevoelens en emoties zoals spijt en angst wijkt het gedrag van beslisser nog verder af van een normatief ideaal. Indien groepen van mensen een beslissing nemen, zijn de effecten van beperkte rationaliteit eveneens aanwezig. Groepsdenken, met als gevolg groepsoverschatting, collectieve vernauwingen en conformiteitsdruk, leidt, net als bij de cognitieve oorzaken, tot het ontbreken van een kritische beschouwing van alternatieve keuzemogelijkheden.

Het tweede deel van dit hoofdstuk gaat in op het concept van beïnvloeding van beperkte rationaliteit op het proces van strategische Besluitvorming. Ofwel de deelvraag:

Q1b: op welke wijze beïnvloedt beperkte rationaliteit het proces van strategische besluitvorming door bestuurders?

Onderzoek naar de fasen en activiteiten binnen besluitvorming toont aan dat iedere fase zo zijn eigen (groepen aan) biases kent. Deels is er een logisch verband tussen de ondernomen cognitieve activiteit in een bepaalde fase, zoals de interpretatie van stimuli en de daarop gebaseerde beeld- respectievelijk oordeelsvorming, deels zijn er echter ook meer generieke biases die in alle fasen van strategische besluitvorming latent aanwezig kunnen zijn. Voorbeeld hiervan is de illusie van unanimiteit die bij groepsbesluitvorming in alle fasen latent aanwezig is.

Situationele factoren zoals de gestructureerdheid en onzekerheid van de besluitvorming verklaren eveneens de aanwezigheid van beperkte rationaliteit. Met name de perceptie van complexiteit en dynamiek bij strategische besluitvorming, wordt in zowel de strategische managementliteratuur als in de gedragsmatige beslistkunde gezien als bron van onzekerheid en daarmee indirect ook als verklarende situationele factoren voor beperkte rationaliteit.

Samenvattend worden in lijn met de boven beschreven bevindingen de volgende werkrichtingen respectievelijk sensitizing-concepten (Blumer, 1954) aangedragen om in het empirische onderzoek nader uit te diepen. Ten eerste wordt gekeken welke biases en heuristieken in de identificatiefase, ontwikkelfase en selectiefase van een strategische besluitvorming aanwezig zijn. Hierbij worden cognitieve, affectieve en groepsdynamische invalshoeken gehanteerd. Vervolgens worden de effecten van biases op de uitkomst

en het verloop van de fasen nader onderzocht. Om het gedrag van een beslisser beter te kunnen begrijpen en verklaren, wordt de context van de besluitvorming vanuit de perspectieven processtructuur en onzekerheid geanalyseerd. Onzekerheid wordt gezien als de resultante van complexiteit, dynamiek en voorspelbaarheid van de omgeving waarbinnen de besluitvorming plaatsvindt.

A large, stylized white number 3 is centered on a dark, textured, ink-splattered background. The background features various shades of gray and black, with splatters and smudges that give it a raw, artistic feel. The number 3 is a simple, clean, sans-serif font, standing out prominently against the dark, chaotic background.

3

Hoofdstuk 3

Debiasing-strategieën bij strategische
besluitvorming

3.I Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het tweede deel van de centrale probleemstelling geanalyseerd. Hierbij staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

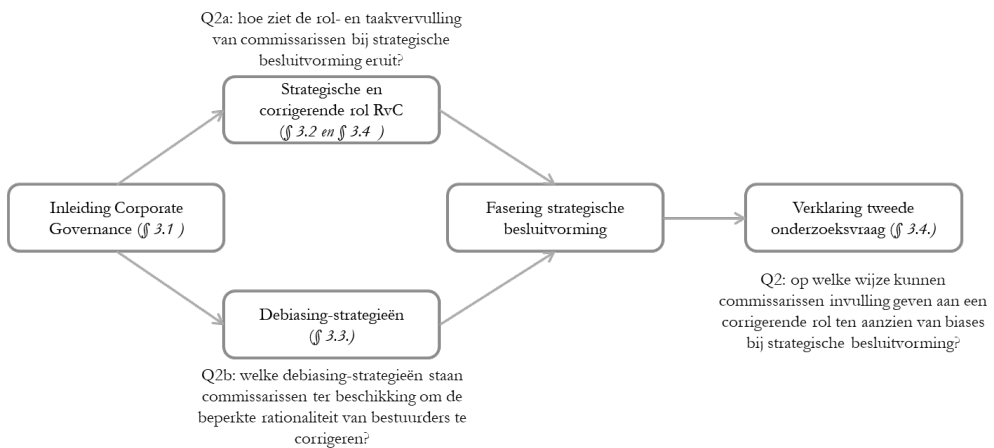
(Q2) op welke wijze kunnen commissarissen invulling geven aan een corrigerende rol bij strategische besluitvorming?

Hiertoe worden aan de hand van bestaande literatuur de volgende twee concepten nader onderzocht:

(Q2a) Hoe ziet de rol- en taakvervulling van commissarissen bij strategische besluitvorming eruit?

(Q2b) Welke debiasing-strategieën staan commissarissen ter beschikking om de beperkte rationaliteit van bestuurders te corrigeren?

Teneinde de leesbaarheid van dit hoofdstuk te bevorderen is onderstaande leesschema opgesteld.



Figuur 6 Leesschema tweede onderzoeksvraag

Gestart wordt met een beknopt overzicht van de ontwikkeling van corporate governance en de rol- en taakopvatting van commissarissen bij strategische besluitvorming. Gezichtspunt hierbij is de verscheidenheid aan governance-theorieën die de verschillende rol- en taakopvattingen verklaren. Vervolgens wordt gekeken naar de strategische rol van commissarissen in de context van hun betrokkenheid bij het proces van strategische besluitvorming.

Het tweede deel van dit hoofdstuk gaat in op het instrumentarium dat commissarissen ter beschikking staat om de beperkte rationaliteit bij de besluitvorming van bestuurders te corrigeren. Focus hierbij is het rationaliseren (lees ook: debiasen) van strategische besluitvorming. Deze strategieën sluiten aan op de in hoofdstuk twee onderkende gedragsmatige cognitieve, groepsdynamische oorzaken van beperkte rationaliteit en de aanwezigheid van situationele factoren zoals complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid waarbinnen besluitvorming plaatsvindt.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een synthese van de bevindingen omtrent de rol- en taakopvatting van commissarissen bij strategische besluitvorming en het corrigerend instrumentarium dat hen ter beschikking staat. Deze bevindingen dienen tezamen met de bevindingen uit het hieraan voorafgaande hoofdstuk, als denkrichting voor het empirisch gedeelte van dit onderzoek.

3.2 De strategische rol van commissarissen en toezichthouders

3.2.1 Governance in historisch perspectief

Een analyse van de rol- en taakopvatting van commissarissen begint doorgaans met een historische beschouwing van de ontwikkeling van corporate governance. Een startpunt hierbij is een verwijzing (Raaijmakers, 2006) naar de oprichting (anno 1602) en ontwikkeling van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (verder: VOC) en het ontstaan van conflicten tussen aandeelhouders enerzijds en bestuurders⁴⁷ anderzijds. Met het instellen van een *College van Hoofdparticipanten* (1623) werd er tegemoet gekomen aan de toenemende kritiek van investeerders op het eigenzinnige⁴⁸ beleid van de bestuurders van de VOC. Hiermee ontstond formeel toezicht op het gedrag en de besluitvorming van het bestuur. Dit toezichthoudende college wordt dan ook als voorloper van de huidige RvC gezien. Dat in dezelfde eeuw (vanaf 1600) ook sprake was van een eerste collectief marktfalen⁴⁹, namelijk een speculatiegolf op de aan- en verkoop van tulpenbollen, duidt wellicht op een tijdsgeslacht die in lijn met dit onderzoek en een toentertijd uitgegeven pamflet (Mensonides, 1637) over tulpenhandelaren het beste omschreven kan worden als:

”...een claere ontdeckingh der dwaesheydt...”.

47 De VOC werd bestuurd door de Heren XVII, een college van actieve reders die zelf deelnamen in het kapitaal van de ‘Company’. Daarnaast was er sprake van een sterk versnipperde groep van kapitaalverschaffende vennoten c.q. aandeelhouders (Raaijmakers, 2006).

48 De bestuurders van de VOC werden er van beticht dat zij een eigen zingeving aan de onderneming gaven en daarmee net deden alsof zij de enige eigenaren waren.

49 In 1637 bereikten de prijzen van tulpenbollen meer dan 10 keer het salaris van een vakman en waren ze evenveel waard als een grachtenpand. Deze ontwikkeling wordt ook wel de *tulpenmania* of *tulpenbubbel* genoemd.

Een meer dan noemenswaardig inzicht voor dit onderzoek is door Adam Smith (1776) in zijn boek *The wealth of nations* beschreven. Hierin stelt Smith dat:

“...indien een economische onderneming onder controle is van personen of groepen van personen anders dan de eigenaren van deze onderneming, de doelen van de eigenaren waarschijnlijk in plaats van vervuld zullen verwateren.”

Deze constatering geeft de scheiding tussen ‘eigendom’ en ‘leiding’ van een onderneming weer. Een eerste beschrijving van scheiding van eigendom en leiding van een moderne economische onderneming wordt in de gangbare governance literatuur aan Berle en Means (1932) toegeschreven. Hun theorieën berusten op een rapport van hun oud-hoogleraar Ripley, waarin wordt betoogd dat door de spreiding van het aandelenbezit over steeds meer aandeelhouders, het management macht naar zich toe kan trekken en zichzelf kan verrijken ten koste van de aandeelhouder, door winsten niet uit te keren als dividend. Berle en Means (1932) menen dat door de toename van het aantal grote vennootschappen en de daarmee gepaard gaande toenemende spreiding van aandelenbezit er ook een toename in een scheiding van eigendom en control plaatsvindt. Control werd gezien als de macht en mogelijkheid om directie en managers te benoemen en te ontslaan. Daarmee werd eveneens de beïnvloedbaarheid van een ondernemingsstrategie door eigenaren van een onderneming sterk beperkt.

Een samenhangende beschouwing van enerzijds de verschillen in percepties en de verdeling van risico's tussen ‘leiding’ en ‘eigendom’ van een onderneming en anderzijds de scheiding tussen belangen van beide partijen wordt door Jensen en Meckling (1976) gegeven. In hun onderzoek bouwen zij voort op de theorieën omtrent risico delen (risk sharing) en moral hazards (Arrow, 1971) waarin managers beslissingen nemen en worden beschermd tegen de gevolgen van eventuele negatieve uitkomsten van hun beslissing. De risicobereidheid van managers en eigenaren zijn binnen deze zienswijze niet per definitie gelijk. Deze constatering sluit aan bij de tot dan toe veronderstelde belangenconflicten tussen eigendom en leiding van een onderneming. Het oplossen van belangen- en risicoperceptie-conflicten staat centraal in de door Jensen en Meckling (1976) ontwikkelde theorie die aan de basis heeft gestaan van het hedendaagse denken over governance: de agency theory. Centraal binnen de agency theory staat het oplossen van problemen bij de relatie⁵⁰ tussen principalen en agenten, ofwel tussen de eigenaren en de leiding van een onderneming. Deze problemen ontstaan indien een principaal een

50 Voor dit onderzoek ga ik van een principaal-agent relatie uit die tussen aandeelhouders (eigenaren) en de directie (leiding) van een onderneming heerst. Dit sluit aan op de *positivistische stroming* binnen de agency theory. Alternatieve principaal-agent relaties zijn bijvoorbeeld die tussen werkgever/werknemer, hogere/lagere manager, minister/ambtenaar, parlement/regering, leverancier/inkoper of advocaat/cliënt etc. Het principaal agent principe is dus universeel indien er mogelijke belangen- en risicoverdelingsconflicten heersen. Laatstgenoemde is de algemene principaal agency stroming binnen de agency theory (Eisenhardt, 1989).

agent inschakelt om een bepaalde taak uit te voeren waarbij de doelen van de principaal en de agent in conflict zijn en het voor de principaal (te) moeilijk of (te) kostbaar is om te controleren wat de agent daadwerkelijk doet. De mogelijkheid bestaat dat er informatieachterstand (informatie-asymmetrie) tussen beide partijen ontstaat. Tweede aanleiding voor problemen is het mogelijke verschil in risicoperceptie⁵¹ respectievelijk in risico-attitude tussen de principaal en de agent. Hierdoor kunnen agenten beslissingen nemen die gezien het risicoprofiel van de verwachte uitkomsten van een beslissing niet door de principalen zouden worden genomen c.q. hadden mogen worden genomen. De relatie tussen de principaal en agent wordt binnen de agency theorie metaforisch als een contract aangeduid. Dit contract behelst de afspraken die tussen partijen kunnen worden gemaakt waarbij de partijen zich als rationele beslissers gedragen, eigen interesses en belangen hebben en gericht zijn op het maximaliseren van nut. De uitgangspunten sluiten nagenoeg naadloos aan bij de in hoofdstuk twee omschreven neoklassieke benadering (Friedman, 1953) van de rationeel calculerende beslissers die handelt alsof er sprake is van een perfecte markt. De contracten tussen principalen en leiding behelzen afspraken om de agency-verliezen te verminderen respectievelijk incentives voor managers om beslissingen te nemen die in lijn zijn met de belangen van de aandeelhouders dan wel alsof de aandeelhouders zelf de beslissingen hadden genomen. Meest bekende, en ondertussen meest bediscussieerde, incentives zijn bijvoorbeeld aanmoedigingspremies zoals optieregelingen op aandelen en bonusschema's.

Naast de in de praktijk dominante⁵² agency-benadering van governance bestaat er een aantal alternatieve benaderingen. Deze zijn gebaseerd op een andere focus van belangen dan de in de agency-theorie veronderstelde aandeelhoudersbenadering.

De managerial hegemonie theorie (Mace, 1971) stelt dat boards gedomineerd worden door het topmanagement respectievelijk het bestuur. Commissarissen vervullen een passieve rol bij besluitvorming waarbij het ratificeren van beslissingen door de wetgeving wordt ingegeven. Deze stroming kent weinig macht en control toe aan boards⁵³. Oorzaak is enerzijds de informatieachterstand die zij hebben anderzijds het feit dat boards gekozen worden door de executives en derhalve (financieel) afhankelijk zijn van de wil en macht van een CEO.

De stewardship theorie (Donaldson & Davis, 1991) verwerpt de veronderstelling van een op zelfinteresse gebaseerde bestuurder uit de agency theorie en vervangt deze door een op rentmeesterschap georiënteerde manager. Deze handelt en beslist in lijn met organisatiebelangen en wordt gedreven door niet-financiële motieven zoals uitdagend

51 Motivatie voor deze stelling is dat agenten (bestuurders) niet in staat zijn om hun werk te diversifiëren en derhalve risico-avers zouden moeten beslissen terwijl principalen (aandeelhouders) de mogelijkheid hebben om risico's in de vorm van aandelen te spreiden en derhalve risico-neutraal zouden moeten beslissen (Eisenhardt, 1989).

52 De meeste huidige governancecodes zijn gebaseerd op de principes uit de agency theorie waarin de afspraken tussen managers en bestuur respectievelijk niet-uitvoerende bestuurders centraal staan.

53 In vergelijking met het Nederlandse two-tier systeem van governance wordt hier macht ontnomen aan de RvC respectievelijk RvT.

werk, verantwoordelijkheid en erkenning. Strategische betrokkenheid is hierbij onderdeel van het rentmeesterschap. Governance wordt 'slechts' gezien als het bieden van structuur om goed rentmeesterschap uit te kunnen oefenen.

De resource dependence theorie (Zahra & Pearce, 1989) veronderstelt dat leden van boards in meerdere boards zitting nemen en daardoor in staat zijn om de organisatie te 'linken' aan andere organisaties zoals concurrenten, leveranciers en financiers. Boards fungeren hierbij als de voelsprietten van de organisatie naar haar omgeving en de veranderingen die hierin plaatsvinden. Boards hebben daarmee de beschikking over informatie die tijdens de besluitvorming met de beslissers kan worden gedeeld (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Een recentere benadering van governance is het behavioural governance. Deze stroming komt voort uit een samenhangende zienswijze omtrent corporate governance, cognitieve wetenschappen en gedragseconomie (Marnet, 2004). Ratio voor deze benadering is dat uiteindelijk het gedrag van boards bepalend is voor de wijze waarop taken uitgevoerd worden respectievelijk beslissingen worden genomen (Huse, 2007). Hiermee wordt afstand genomen van de dominante veronderstelling dat de samenstelling respectievelijk structuur van boards zoals omvang, samenstelling en mate van onafhankelijkheid verklarend zijn voor het succes van ondernemingen en dat (executive) board members rationeel calculerende beslissers zijn die middels contracten in lijn met de belangen van de organisatie die zij vertegenwoordigen beslissen.

3.2.2 De gedragsmatige functie van corporate governance

Alvorens de rol en betrokkenheid van commissarissen bij strategische besluitvorming uit te diepen, wordt in deze paragraaf stil gestaan bij de definitie en functies van corporate governance in relatie tot de gezondheid en continuïteit (Mintzberg et al. 1976) van de onderneming. Hiermee wordt aansluiting gezocht tussen enerzijds de essentie van strategische beslissingen zoals door Mintzberg et al. (1976) zijn benoemd, anderzijds de functie van governance vanuit een gedragsmatig perspectief.

Alhoewel er geen eenduidige definitie van corporate governance bestaat, maar dit doorgaans als goed ondernemingsbestuur wordt aangeduid, wordt voor dit onderzoek een definitie gekozen die aansluit bij een gedragsmatige benadering van governance. De *Organization for Co-operation and Development* (OECD) brengt corporate governance in verband met de doelen (objectives) van de onderneming en de middelen ofwel keuzealternatieven (means) om de doelen te bereiken (OECD, 2004, p.11):

“Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.”

Deze definitie van corporate governance kan in directe relatie worden gebracht met de besliskundige theorieën en modellen van Ralph Keeney (1992) waarin waardegericht c.q. doelgericht denken en beslissen centraal staat. Van de OECD-zienwijze is door Strikwerda (2008) een vertaling afgeleid, die tevens recht doet aan de binnen dit onderzoek gehanteerde gedragsmatige benadering van corporate governance en de daarvan afgeleide corrigerende functie betreffende de beperkte rationaliteit van beslissers. Strikwerda (2008, p. 136) definieert corporate hierin governance als:

“...het systeem van rechten en plichten waarmee a) het bestuur van de onderneming gedisciplineerd wordt de waarde van de onderneming te maximaliseren, b) die waarde eerlijk wordt verdeeld over al die partijen die daaraan hebben bijgedragen, management, kapitaalverschaffers, werknemers, toeleveranciers, afnemers en omgeving, c) specifieke besluiten van het bestuur vooraf kunnen worden gecorrigeerd, en d) het bestuur van de onderneming wordt beoordeeld, beloond, decharge wordt verleend en wordt ontslagen.”

De voor dit onderzoek relevante aspecten van deze definitie zijn de onder sub ‘a’ genoemde corrigerende rol van toezichthouders en de onder sub ‘c’ genoemde besliskundige bijdrage van toezichthouders. Beide aspecten worden dan ook onderstaand nader uitgewerkt.

Jensen (2000) stelt dat één van de functies van governance erop is gericht om te zorgen voor een optimale allocatie van organisatiemiddelen zoals mensen, kennis en financiering ter wille van maximalisatie van welvaart. Vrij vertaald betekent dit dat de organisatie c.q. het bestuur ertoe dient te worden bewogen om eerst de goede dingen te doen. Ofwel die keuzes te maken waarbij er sprake zal zijn van een lange termijn continuïteit (Mintzberg et al. 1976) en overleving van de organisatie. Het optimaliseren van de middelenallocatie kan ertoe leiden dat een onderneming dient te worden geherstructureerd, samenwerkingsverbanden (fusies en overnames, joint venture) met anderen aan moet gaan, dient te worden opgesplitst, zich terug dient te trekken uit bepaalde markten of anderszins de tot haar beschikbare productiemiddelen op alternatieve wijze aan te wenden.

Een tweede functie van het systeem van corporate governance is om het bestuur van een organisatie ertoe te bewegen dat de middelen die de onderneming ter beschikking staan, zo effectief en efficiënt mogelijk worden gebruikt om een zo hoog mogelijk rendement te realiseren. Vrij vertaald betekent dit dat de organisatie c.q. het bestuur ertoe dient te worden bewogen om de dingen goed te doen (nadat de goede dingen zijn gekozen).

Bovengenoemde continuïteits- en rendementsbeslissingen worden echter om redenen van beperkte rationaliteit⁵⁴ niet altijd genomen. Uit de vooraf genoemde functies

54 Strikwerda (2004, p. 7.) spreekt in aanvulling op de invloed van beperkte rationaliteit op de besluitvorming ook van *belief conservatism* (March, 1994), *dominant logic* (Pralhad et al., 1996) en *satisficing behaviour* (Cyert & March, 1963, 1992). Dit is in lijn met de in hoofdstuk 2 genoemde theorieën omtrent beperkte rationaliteit van Herbert Simon en de diverse groepen van heuristieken en biases zoals door de aldaar genoemde auteurs zijn beschreven.

van corporate governance kan derhalve worden afgeleid dat een additionele functie van corporate governance bestaat uit het compenseren c.q. corrigeren van de beperkte rationaliteit teneinde aan de doelen van lange termijn continuïteit en rendement te kunnen voldoen.

3.2.3 Strategische betrokkenheid van commissarissen en toezichthouders

De in het verleden beschreven bedrijfs- en boekhoudschandalen en financiële crisissen hebben bij menigeen de vraag doen rijzen waarom men dit heeft laten gebeuren. Dat met 'men' de overheid als toezichthouder van (financiële) markten, bestuurders of (externe) accountants of de RvC als toezichthouder van organisaties wordt bedoeld, is hierbij niet altijd even helder. Vast staat dat de verwachting die je van commissarissen mag hebben aangaande hun adviserende rol en hun betrokkenheid bij majeure beslissingen ter discussiestaat. De Commissie-De Wit stelt in haar eindrapportage (De Wit, 2010, p. 13) naar een Parlementair onderzoek financieel stelsel:

“Daarnaast hebben de raden van commissarissen in onvoldoende mate hun verantwoordelijkheid waargemaakt bij het invullen van hun toezichthoudende en adviserende taak.”

Strategische betrokkenheid tijdens strategievorming respectievelijk strategische besluitvorming, doorgaans gezien als onderdeel van de adviserende taak van boards, impliceert dat strategisch management en besluitvorming geen 'natuurlijke' taak van boards is maar van het uitvoerend management of bestuur van een onderneming. Men is immers betrokken bij iets anders of iets van iemand anders. Fama en Jensen (1983) hebben dit onderscheid beschreven als decision management en decision control. Decision management, het natuurlijke domein van het bestuur respectievelijk de agent, omvat de besluitvormingstaken 'initiatie van de besluitvorming' en 'implementatie van het besluit'. Decision control, natuurlijk domein van boards respectievelijk de principaal, vindt plaats op de tussenliggende taak 'ratificatie van het besluit' en het achteraf 'monitoren van de prestaties' van het beslissende bestuur. Laatstgenoemde taak wordt aangevuld met het verstrekken van incentives (beloningen) om de agent c.q. het bestuur in lijn met de principaal (de eigenaren) te laten beslissen.

De gradatie van betrokkenheid bij besluitvorming wordt onder andere door Fama en Jensen (1983) en McNulty en Pettigrew (1999) beschreven. Siciliano (2005) stelt dat de mate van betrokkenheid van boards bij strategische besluitvorming vanuit verschillende gezichtspunten wordt gezien. Eén: de traditionele boardrol veronderstelt dat boards zich niet met de dagelijkse gang van zaken bezighouden maar slechts aandeelhouders representeren en hun belangen beschermen door managementbeslissingen te monitoren. Binnen deze zienswijze is strategische planning en strategische besluitvorming het domein van het senior management c.q. het uitvoerend bestuur en is de strategische rol

van boards beperkt tot het ratificeren van beslissingen, het reviewen van analyses en het adviseren en beraadslagen van het senior management.

De tweede zienswijze betreft een actievere rol als het gaat om strategische besluitvorming. Bij de vervulling van de strategische taak ondersteunen boards het besluitvormingsproces door plannen de beoordelen, door het aandragen van aanpassingen en verfijningen en het kritisch bevragen van het management over gemaakte assumpties over de omgeving en de organisatie.

De derde zienswijze betreft de meest actieve rol als het gaat om strategische besluitvorming. Beslissingen worden in collaboratie met het bestuur genomen waarbij boards zelfs een initiërende rol kunnen hebben.

Winter en Van de Loo (2012) leggen in dat verband de relatie tussen enerzijds de gebieden waar executives en non-executives interacties met elkaar hebben (zoals bijvoorbeeld strategie, performance en hygiëne) en anderzijds de intensiteit van betrokkenheid (zoals ratificeren van besluiten, probing, engaging tot en met het richting geven aan besluiten). Dit concept is verder uitgewerkt in een *Matrix of Board Interaction* (Winter & Van de Loo, 2012).

McNulty en Pettigrew (1999) onderscheiden vergelijkbare niveaus van betrokkenheid. In toenemende mate van betrokkenheid zijn dit: het nemen (taking strategic decisions) van strategische beslissingen, het vormgeven (shaping strategic decisions) van strategische beslissingen en het vormgeven van het proces, inhoud en de context van strategische beslissingen. Bij de minst betrokken vorm, het nemen van strategische beslissingen, zijn boards alleen aan het einde van een besluitvormingsproces betrokken. Hun rol beperkt zich dan tot het accepteren of verwerpen (ook wel: afstempelen) van beslissingen die door het bestuur zijn genomen. Deze rol wordt grotendeels door de wet- en regelgeving⁵⁵ dan wel statuten gereguleerd, waarbij bijvoorbeeld bij majeure beslissingen de RvC een goedkeuringsbevoegdheid heeft. Bij het (mede) vormgeven van strategische beslissingen wordt de board al in een eerdere fase van besluitvorming betrokken. Dit biedt hen de gelegenheid om tussentijds kritische vragen te stellen, alternatieve opties aan te dragen of het bestuur te wijzen op zaken die hun aandacht behoeven respectievelijk op onvolkomenheden in het besluitvormingsproces. Laatstgenoemde kan dan ook worden geïnterpreteerd als biases of vertekeningen die de besluitvorming negatief beïnvloeden.

De derde en 'zwaarste' vorm van betrokkenheid betreft, naast de voorafgaande genoemde activiteiten, het initiëren van strategische besluitvorming, het mede inrichten van het proces van besluitvorming, het (mede)bepalen wanneer er besluitvorming dient plaats te vinden en het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan het besluit. Genoemde betrokkenheid heeft een continu karakter. McNulty en Pettigrew (1999) stellen dat

⁵⁵ Enkele relevante bepalingen over de taken en bevoegdheden van een RvC van een naamloze vennootschap zijn te vinden in afdelingen 5 en 6 van titel 4 uit Boek 2 BW en art. 2:140 BW voor niet-structuur vennootschappen. Zie voor meer details ook De Bos en Lückerrath-Rovers (2009, p. 11-12).

hier de ultieme betrokkenheid het ontslaan van de CEO behelst. Men neemt dan als toezichthouder respectievelijk niet-uitvoerende bestuurder alle strategische taken van het bestuur volledig over. Het spreekt voor zich dat de laatstgenoemde situaties zelden of alleen in tijden van grote crisissen, conflicten en groeistuipen (Croon & Te Velde, 1997) zullen voorkomen.

De gradatie van betrokkenheid is door Judge en Zeithaml (1992) en Siciliano (2005) in toenemende mate van betrokkenheid als volgt nader gedifferentieerd:

1. er is geen sprake van een actieve betrokkenheid bij de besluitvorming;
2. de RvC ratificeert enkel de besluiten zoals die door de RvB zijn geformuleerd;
3. de RvC vraagt door (probing questions), om vervolgens de besluiten zoals geformuleerd door de RvB goed te keuren;
4. De RvB stelt vragen die leiden tot revisie van de door de RvB voorgestelde besluiten;
5. De RvC helpt strategische besluiten te formuleren. Dit doen zij samen met de RvB in gezamenlijke vergaderingen;
6. De RvC helpt strategische besluiten te formuleren, zowel tijdens gemeenschappelijke vergaderingen als daar tussen in;
7. De RvC formuleert gewoonlijk te nemen strategische beslissingen apart van de RvB.

De mate waarin boards betrokkenheid tonen bij het evalueren van de voortgang van eerder genomen beslissingen wordt door Judge en Zeithaml (1992) en Siciliano (2005) in toenemende mate van betrokkenheid als volgt gedifferentieerd:

1. Er is geen sprake van een actieve betrokkenheid bij de evaluatie van eerder genomen besluiten.
2. Boards accepteren gewoonlijk de evaluaties die zij van het management ontvangen, zonder dat zij hierop doorvragen (probing questions).
3. Boards accepteren gewoonlijk de evaluaties die zij van het management ontvangen, nadat zij hierop doorgevraagd hebben.
4. Boards bepalen doorgaans het moment en de inhoud van de evaluaties, echter ontvangen informatie wordt nauwelijks ter discussie gesteld.
5. Boards bepalen doorgaans het moment en de inhoud van de evaluaties en ontvangen informatie wordt kritisch tegen het licht gehouden.
6. Boards bepalen doorgaans het moment en de inhoud van de evaluaties en aanvullende informatie wordt gevraagd na ontvangst van tussenrapportages.
7. Boards verzamelen los van het management zelfstandig informatie over de voortgang van strategische beslissingen.

Onderzoeken naar de achterliggende factoren die de mate van betrokkenheid van boards bij strategische besluitvorming verklaren, wijzen diverse factoren aan. Peij (2005) stelt dat de persoonlijkheid van de toezichthouder, externe druk en rolverwachtingen bij

organisatieveranderingen bepalend zijn voor de rol die toezichhouders spelen. De Bos et al. (2008) stellen dat met name bij de in Nederland gangbare *two-tier* modellen van toezicht betrokkenheid relatief beperkt is, omdat toezicht doorgaans achteraf plaatsvindt. Bij de one-tier besturen vindt toezicht en daarmee actieve betrokkenheid meer gedurende de besluitvorming plaats. Roberts, McNulty en Stiles (2005) stellen dat de betrokkenheid van boards afhangt van de omvang en samenstelling van boards, de aanwezigheid van een sterke chairman of CEO en zijn attitude en de wens om betrokken te zijn van de overige non-executieve board members. Judge en Zeithaml (1992) stellen dat betrokkenheid van boards bij het tot stand komen van strategieën groter is in non-profit zorgorganisaties (ziekenhuizen – JST) dan bij hun winst gerichte tegenhangers, de beursgenoteerde ondernemingen. Een verklaring die zij hiervoor geven is dat de ‘executives’ bij non-profit organisaties een hogere persoonlijke motivatie en betrokkenheid hebben om een strategische bijdrage te leveren.

In de volgende paragraaf wordt middels het onderzoeken van debiasing-strategieën concrete invulling gegeven aan het betrokken zijn van boards bij strategische besluitvorming. Focus hierbij is dat in lijn met het door McNulty en Pettigrew (1999) gestelde niveau van shaping strategic decisions, boards in de gelegenheid worden gesteld om tussentijds kritische vragen te stellen, alternatieve opties aan te dragen of het bestuur te wijzen op zaken die hun aandacht behoeven respectievelijk op onvolkomenheden in het besluitvormingsproces. Deze benadering sluit aan op de in hoofdstuk twee veronderstelde aanwezigheid van biases en heuristieken tijdens strategische besluitvorming en de beperkte rationaliteit waaraan beslissers respectievelijk het bestuur onderhevig zijn.

3.3 Debiasing strategische besluitvorming

3.3.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt het concept “debiasing” nader uitgediept. In lijn met de onderzoeksvraag:

(Q2) welke debiasing-strategieën staan commissarissen ter beschikking om de beperkte rationaliteit van bestuurders te corrigeren?

wordt op basis van een indeling van Larrick (2004) verschillende debiasing-strategieën geduid. Namelijk: motiverende, cognitieve en instrumentele strategieën.

Een veronderstelling binnen de besliskundige literatuur omtrent debiasing is dat mensen niet in staat zijn zichzelf te corrigeren. Redenen hiervoor zijn de onbewuste cognitieve processen die aan de biases ten grondslag liggen (Kahneman, 2003), het ontbreken van directe feedback over de eigen besluitvorming (Hogarth, 1987), de

aanwezigheid van contextuele onzekerheid bij besluitvorming die bepalend is voor de uitkomst van beslissingen (Larrick, 2004) en de uniekheid van belangrijke en complexe beslissingen. Beide veronderstellingen vormen het cement voor de door Larrick (2004) geponeerde stelling:

“...debiasing vereist interventie...”

Binnen de corporate governance-literatuur wordt geschetst dat correcties c.q. interventies op de besluitvorming op verschillende manieren plaats vinden. Indirecte interventie op de beperkt rationele beslisser vindt plaats door deze prikkels of incentives te geven om meer rationele beslissingen te nemen. Voorbeelden die vanuit een corporate governance-perspectief genoemd worden (De Jong, 2007) zijn: de beloningsstructuur en optiebeloningen, de dreiging vanuit de markt voor een (vijandige) overname, de disciplinerende van het vreemd vermogen en ten dele de zeggenschap van aandeelhouders. Directe interventie vindt plaats door op directe wijze invloed op de besluitvorming uit te oefenen. Hierbij worden in beperkte mate de aandeelhouders respectievelijk de AvA genoemd en als meest kansrijke governance mechanisme de rol van de toezichthouder zoals de RvC of RvT (De Jong, 2007).

3.3.2 Motiverende debiasing-strategieën

Motiverende⁵⁶ debiasing-strategieën zijn gericht op beslisser die wel de cognitieve capaciteiten bezitten om rationeel te beslissen, maar die onvoldoende gemotiveerd zijn om dit te doen. Vooronderstelling hierbij is dat beslisser deze strategieën zullen gebruiken indien de voordelen van rationaliteit de te maken additionele kosten om rationaliteit te bewerkstelligen overstijgen. Larrick (2004) onderscheidt twee typen motiverende strategieën. Enerzijds strategieën die zijn gericht op het geven van incentives bij een betere kwaliteit van besluitvorming, anderzijds strategieën die gericht zijn op het vergroten van de verantwoording van het genomen besluit.

Incentive strategieën hebben als doel om beslisser te motiveren (te belonen) betere beslissingen te nemen. Ofwel meer tijd en energie te steken in besluitvormingstaken zoals het zoeken, verzamelen en verwerken van informatie. Noemenswaardig zijn hier de parallellen met de eerder geschetste agency theory waarin agenten (het bestuur) middels incentives worden gemotiveerd om in lijn met de belangen van de principalen (de eigenaren) te beslissen.

Empirisch onderzoek (Camerer & Hogarth, 1999) heeft echter aangetoond

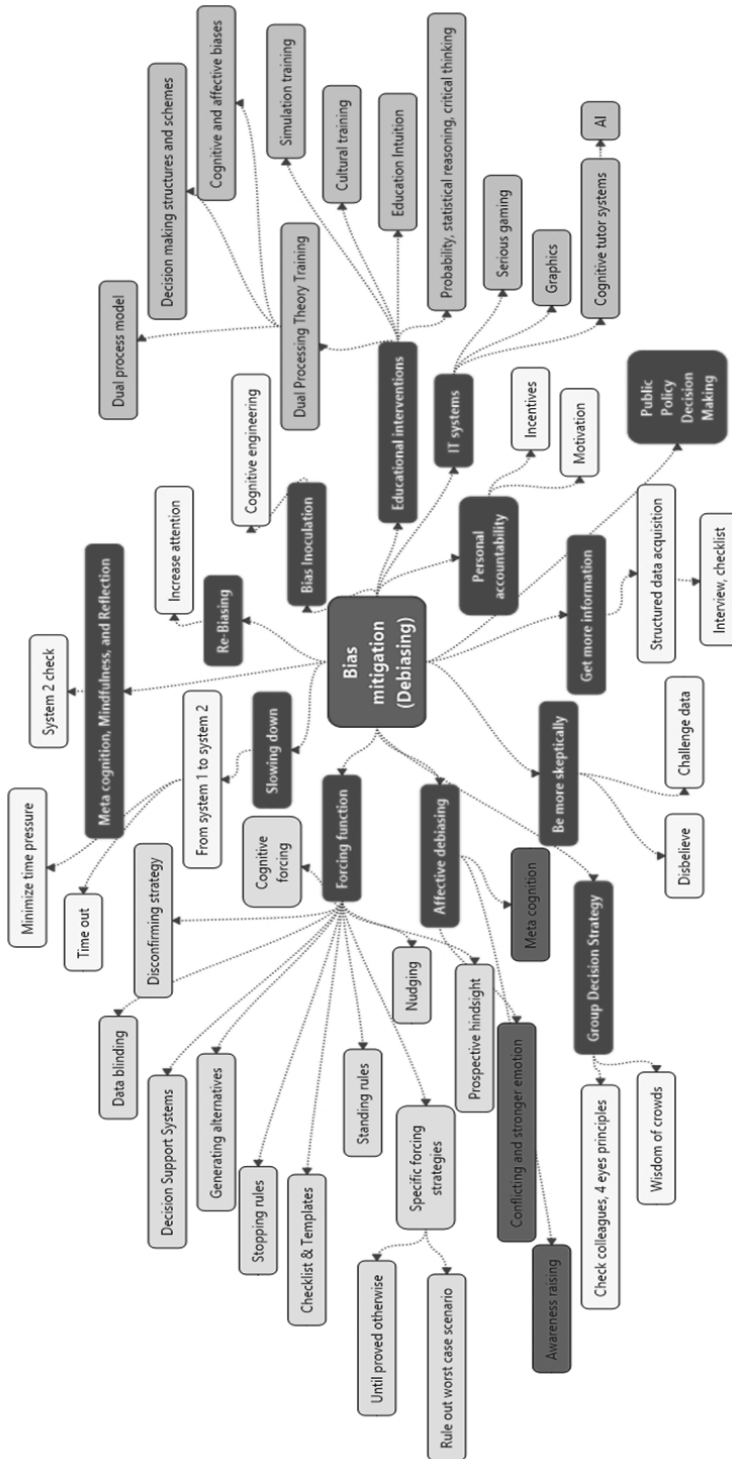
⁵⁶ Hier kan een parallel met consumentenbeslissingen worden getrokken waarbij informatie op een systematische wijze wordt verwerkt indien beslisser (consumenten) gemotiveerd zijn om de informatie grondig te verwerken, de cognitieve bekwaamheid hebben om de informatie op een logische wijze te verwerken en de gelegenheid hebben om de argumenten daadwerkelijk tegen elkaar af te wegen (naar het *Motivation, Ability & Opportunity Model* van Hoyer, Pieters en MacInnis, 2013).

dat de effectiviteit van incentive-strategieën op het rationaliseren van beperkt rationele besluitvorming beperkt is. Redenen hiervoor zijn de cognitieve, (en daarmee ook de onbewuste aard van) biases en het ontbreken van cognitieve capaciteiten om te kunnen omgaan met complexe besliskundige problemen onder grote onzekerheid.

Verantwoordingsstrategieën zijn gericht op het verantwoordelijk maken van beslissers voor de resultaten van hun beslissingen en dus ook voor de informatie die wordt gebruikt om het besluit te nemen. Ook hier zijn er parallellen met de agency theory waarin moral hazard, ofwel het niet dragen van de consequenties van een beslissing, centraal staat. Alhoewel er ook een wettelijke verantwoordelijkheid bestaat, worden deze strategieën doorgaans geassocieerd met het ‘kunnen uitleggen’ van de gemaakte keuzes, afwegingen en onderliggende veronderstellingen aan belanghebbenden. Het mechanisme is gelijk aan de incentive-strategieën: mensen motiveren om het beter te doen waarbij niet-financiële incentives zoals reputatie, status en ego een rol kunnen spelen. Enige aantoonbare effectiviteit van verantwoordingsstrategieën is in lijn met de incentive-strategieën (Camerer & Hogarth, 1999) empirisch niet aangetoond.

3.3.3 Cognitieve debiasing-strategieën

Cognitieve strategieën zijn gericht op het verbeteren van de bewustwording van beslissers omtrent de aanwezigheid en effecten van biases en heuristieken op de besluitvorming en het aandragen van technieken om de negatieve effecten van biases te mitigeren. Deze strategieën behelzen bijvoorbeeld training van het gebruik van beslismodellen, het re-framen van besluitvormingssituaties of het toepassen van speciale strategieën. In figuur (7) wordt een overzicht van debiasing-strategieën weergegeven (Croskerry, Cosby, Graber, & Singh, 2017).



Figuur 7 Debiasing Universe (gebaseerd op: Croskerry et al., 2017)

Analyse (Fischhoff, 1982) van de effectiviteit van diverse cognitieve strategieën geeft geen eenduidig beeld weer. Aangetoond is dat debiasing-strategieën waarbij de taakuitvoering wijzigt, het meest effectief zijn in het mitigeren van een bias. Bijvoorbeeld het beoordelen van alternatieve of tegenovergestelde zienswijzen. Het trainen van individuen in bijvoorbeeld alternatieve beslisregels en framing van situaties, blijkt eveneens effectief in het mitigeren van de effecten van biases. Minder effectief zijn maatregelen zoals het waarschuwen van mensen voor de aanwezigheid van biases, persoonlijke feedback geven of zelfs het vervangen van individuen uit het besluitvormingsproces. Verklaring hiervoor is enerzijds dat biases en heuristieken op iedereen betrekking hebben en anderzijds de onbewustheid die aan biases en heuristieken kleeft.

3.3.4 Groepsbesluitvorming, beslismodellen en ICT-ondersteuning

Een derde groep van debiasing-strategieën wordt ook wel de instrumentele of technische strategieën genoemd (Larrick, 2004). Deze zijn gericht op het reduceren van onzekerheid en complexiteit, het verbreden van de variëteit aan zienswijzen en het ondersteunen van het besluitvormingsproces. Deze strategieën hebben een overlap met de cognitieve strategieën, maar zijn gezien hun instrumentele aard apart te benoemen.

Groepsbesluitvorming

Alhoewel groepsbesluitvorming in de literatuur (Janis, 1972) als oorzaak van vele biases wordt gezien, is de methode ook een goede manier om gebruik te maken van de hoeveelheid en variëteit aan kennis die binnen een groep aanwezig is.

Het principe van ‘Wisdom of crowds’ (Surowiecki, 2004) is hier een voorbeeld van. Hierbij worden de meningen van meerdere personen geaggregeerd waarbij er van uitgegaan wordt dat foutieve beoordelingen willekeurig verdeeld zijn om een correct antwoord heen. Het is dan ook statistisch gezien beter om een groep een geaggregeerd oordeel over iets te laten vellen dan een individu. Randvoorwaarden voor een goede aggregatie van meningen is wel dat de er voldoende diversiteit van meningen bestaat, de individuele leden onafhankelijk van elkaar hun mening kunnen geven, er kennis aanwezig is en het samenvoegen van meningen op een gestructureerde en systematische wijze plaatsvindt.

Beslismodellen

Beslismodellen komen in verschillende vormen voor (Russo & Schoemaker, 1989). Een maatstaf om deze te ordenen is de mate waarin een model of methode expliciet wordt gebruikt. Het minst expliciet zijn de intuïtieve ofwel cognitieve beslismodellen. Deze intuïtieve modellen zijn snel, geautomatiseerd en nagenoeg zonder moeite te gebruiken (Kahneman, 2002). Nadeel is dat deze modellen gevoelig zijn voor cognitieve vertekeningen, zoals deze in hoofdstuk 2 van dit onderzoek is benoemd. Meer concrete modellen voor besluitvorming zijn de eenvoudige filter- en ordeningsregels

of de (context)specifieke vuistregels en heuristieken die eveneens in hoofdstuk 2 staan beschreven. Ter duiding: dit zijn onder andere de beschikbaarheidsheuristiek en representativiteitsheuristiek.

Reeds in 1772 beschreef Benjamin Franklin (Russo & Schoemaker, 1989) een beslismethode waarin hij het opschrijven van alle voors en tegens van een bepaalde keuze propageert. Na opschoning van alle gelijkwaardige voors en tegens blijft (als het goed is) de keuze over die de meeste voors en de minste tegens heeft. Deze methode, met name geschikt bij twee keuzes, wordt ook wel een lineair beslismodel genoemd. Bij subjectieve⁵⁷ lineaire beslismodellen wordt gewicht aan criteria gehangen en kunnen de antwoorden verschillende gradaties van uitkomsten omvatten. Na een gewogen somming van alle gewogen antwoorden komt men tot een berekende keuze.

Multicriteria-modellen (Multi-Attribute Utility Analysis) vormen één van de meest geavanceerde en bewerkelijke methoden van besluitvorming (Triantaphyllou, 2002). Met name bij complexe beslissingen waarbij vele verschillende, soms tegenstrijdige, belangen een rol spelen is deze methode geschikt om de besluitvorming te ondersteunen. Naast de technieken uit de lineaire modellen, wordt bij deze methode rekening gehouden met het nut (utility of disutility) die belanghebbenden hechten aan bepaalde uitkomsten en de weging van (groepen van) doelen en criteria.

Decision Analysis (Howard, 1966; Hammond, Keeney, & Raiffa, 2006) is qua complexiteit vergelijkbaar met multicriteria-modellen. Daar waar multicriteria-modellen gefocust zijn op een diversiteit aan kwantitatieve en kwalitatieve belangen heeft Decision Analysis een focus op het bereiken van doorgaans één kwantitatief doel - zoals het maximaliseren van winst - waarbij rekening gehouden wordt met onzekerheden en voorkeuren van beslisers. Beide methoden kennen een hoge mate van complexiteit en worden ondersteund door besliskundige adviseurs en softwaresystemen.

Een alternatieve ordening van beslismodellen (Schoemaker, 2004) is een indeling op basis van gepercipieerde onzekerheid en complexiteit waaronder de besluitvorming plaatsvindt. Onzekerheid wordt hierbij gezien als de mate waarin kennis voorhanden is over het doel en de variabelen van een beslissing. Complexiteit wordt gezien als het aantal te beschouwen variabelen en hun onderlinge verwevenheid (Duncan, 1972).

57 Bij objectieve lineaire modellen worden niet de subjectieve meningen of voorspellingen genomen maar worden statistische analyses op basis van historische (werkelijke) cijfers als input gehanteerd. Nadeel van deze klinische' methode is dat de voorkeur / preferenties van beslisers niet wordt meegewogen en er een veronderstelling is dat het verleden verklarend is voor de toekomst.

De volgende vier combinaties zijn vervolgens te onderscheiden:

Tabel 7 Keuze beslismodellen (Schoemaker, 2004).

Situatie	Voorbeelden	Beslismodellen
Lage complexiteit, lage onzekerheid	Voorspellen vraag van een product in een stabiele omgeving en markt zoals de opening van een nieuwe benzinepomp of fastfood restaurant.	Point-forecast, extrapolatie, netto contante waarde analyse, gevoeligheidsanalyses.
Hoge onzekerheid, lage complexiteit	Toekenning patent aan biotech organisatie, voorspellen oliereserve offshore olieveld.	Point-forecast met betrouwbaarheidsintervallen, consensus forecast, eventdiagrammen, beslisbomen.
Lage onzekerheid, hoge complexiteit	Voorspellen korte termijn ontwikkeling BNP (in relatie tot renteontwikkeling, consumentenvertrouwen en werkgelegenheid).	Deterministische beslismodellen, influence diagrams, business modeling, multicriteria modellen.
Hoge onzekerheid, hoge complexiteit	Beoordelen marktomvang van een relatief nieuw product.	Stochastische (probabilistische) beslismodellen, Scenario-planning.

ICT-ondersteuning

Decision Support Systemen (DSS) hebben een aanzienlijk potentieel om de besluitvaardigheid van individuen en groepen te verbeteren (Larrick, 2004) door:

- het gebruik van normatieve algoritmen die anders te complex of te bewerkelijk zijn voor beslissers om te onthouden en te implementeren;
- door algoritmen ‘onder de motorkap’ te verbergen die anders te intimiderend op beslissers zouden werken en derhalve niet gebruikt zouden worden;
- door automatische consistentiecontroles op wegingen en waarschijnlijkheden uit te voeren;
- door gevoeligheidsanalyses toe te staan die de robuustheid van beslissingen toetsen.

Een taxonomie voor de verschillen die tussen Decision Support Systemen bestaan wordt door Power (2007) gegeven. Hij stelt dat er sprake kan zijn van een:

- Communicatie-gedreven DSS waarbij meerdere personen aan een gezamenlijke besluitvormingstaak werken;
- Data-gedreven DSS waarbij interne en externe data verzameld en bewerkt worden;
- Document-gedreven DSS waarbij ongestructureerde informatie verzameld en bewerkt wordt;
- Kennis-gedreven DSS waarbij probleemoplossende expertise zoals regels, procedure en modellen centraal staan;
- *Model*-gedreven DSS waarbij de bewerking van bijvoorbeeld financiële of statistische modellen centraal staan.

Voor alle type systemen of combinatie van systemen geldt verder dat deze passief, actief of coöperatief met beslissers tot besluiten kunnen komen. Verder onderscheiden systemen zich door individuele ondersteuning of groepsondersteuning.

3.4 De corrigerende rol van de RvC bij strategische besluitvorming

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze commissarissen invulling kunnen geven aan een corrigerende rol bij strategische besluitvorming (zie ook onderzoeksvraag Q2). De beantwoording van de deelvraag (Q2a) betreft de wijze waarop commissarissen de rol- en taakvervulling bij strategische besluitvorming vormgeven. Om dit, mede vanuit een historisch ontwikkelingsperspectief te beantwoorden is gestart met een beschouwing van de ontwikkeling van corporate governance. Hieruit blijkt dat sinds de oprichting van de VOC dit onderwerp al op de agenda van organisatiedeskundigen staat. Aan het begin van de 21^e eeuw zijn de ontwikkelingen op gebied van (corporate) governance in een stroomversnelling geraakt. De opkomst van diverse governance-theorieën, elk vanuit een eigen perspectief op belangenbehartiging, geeft geen eenduidig beeld van hoe belangen in een organisatie dienen te worden vertegenwoordigd. Met de recentelijk ontwikkelde gedragsmatige variant op governance lijkt het gedrag van bestuurders en toezichthouders centraal te komen staan. Hierbij wordt gebroken met de lijn van de neoklassieke economische veronderstelling dat structuren, regels en procedures bepalend zijn voor het succes van governance en daarmee ook het succes van organisaties.

Vanuit de verwachtingen van 'boards' omtrent hun taakvervulling wordt verklaard op welke wijze invulling wordt gegeven aan betrokkenheid van boards bij strategievorming en strategische besluitvorming. Daar waar het wettelijk kader nog spreekt van het ratificeren van bepaalde strategische besluiten – de passieve rol – blijkt uit de empirie dat strategische betrokkenheid van boards in toenemende mate reeds in eerdere fasen van de besluitvorming wordt getoond. Commissarissen nemen hiermee een positie in die hen in de gelegenheid stelt om reeds in voorafgaande fasen een beslissingsondersteunende of beslissingsparticiperende rol in te nemen. Deze decision shaping rol is in potentie dan ook het mechanisme voor commissarissen om invulling te geven aan een actieve strategische betrokkenheid waarbij het corrigeren van de beperkt rationele besluitvorming centraal komt te staan.

De tweede deelvraag (Q2b) betreft een inventarisatie van debiasing-strategieën die commissarissen ter beschikking staan om beperkte rationaliteit bij bestuurders te corrigeren. Debiasing-strategieën zijn correctiemechanismen die als doel hebben om de negatieve effecten van biases te reduceren en daarmee de (beperkte) rationaliteit van besluitvorming te verruimen. Onderzoeken (Larrick, 2004; Croskerry et al., 2017) hebben aangetoond dat deze mechanismen middels interventie dienen te worden getriggerd. Hiermee is ook een ratio voor een actieve rol van commissarissen

bij strategische besluitvorming gegeven. Debiasing mechanismen kunnen zowel motiverend, cognitief of instrumenteel van aard zijn.

Motiverende strategieën beogen beslissers te motiveren om meer aandacht en tijd te besteden aan taken binnen de besluitvorming. Motieven worden gegeven door financiële en niet-financiële incentives of door beslissers meer verantwoordelijk te stellen voor de uitkomsten van hun beslissingen. Veronderstelling hierbij is wel dat beslissers de cognitieve capaciteiten bezitten om rationeler te beslissen en in lijn met de eerder beschreven dominante agency theory van governance hier een rationele kosten/baten afweging maken. Dat deze typen debiasing-strategieën vanuit een gedragsmatig perspectief minder effectief worden geacht, is in lijn met de veronderstelling van het 'onbedoelde en onbewuste' karakter van beperkte rationaliteit van beslissers.

Cognitieve strategieën hebben als doel om de cognitieve capaciteiten van beslissers te versterken zodat er beter omgegaan kan worden met de effecten van biases en de complexiteit waarmee beslissingen gepaard gaan. Hier kan uit een breed scala van technieken gekozen worden waarbij het type biases respectievelijk de negatief effecten die gemitigeerd worden, bepalend is. Empirisch onderzoek heeft verder aangetoond dat cognitieve strategieën waarbij beslissers op een andere wijze een (besluitvorming)taak moeten uitvoeren het meeste effect hebben. Daarnaast blijken trainingen tevens een effectief mechanisme te zijn om biases bij beslissers tegen te gaan.

De derde groep van debiasing-strategieën zijn in tegenstelling tot de cognitieve strategieën meer van instrumentele aard. Deze strategieën zijn gericht op het ondersteunen van het besluitvormingsproces door middel van groepsbesluitvorming, beslismodellen en ondersteuning door ICT-systemen (Decision Support Systemen). Van belang is om bij groepsbesluitvorming gebruik te maken van de collectieve intelligentie die groepen bezitten zonder in de valkuil van groupthink te stappen. Beslismodellen komen, net als de opgesomde Decision Support Systemen, in alle soorten en maten voor waarbij afstemming met het gewenste effect en de context waarbinnen de besluitvorming plaatsvindt dan ook een vereiste is om deze debiasing instrumenten adequaat in te zetten.

In lijn met het voorafgaande hoofdstuk zal in aanvulling op de bevindingen uit hoofdstuk twee in het empirische gedeelte van dit onderzoek worden geanalyseerd welke (typen van) debiasing-strategieën bij de casestudies zijn waargenomen en wat daarbij het niveau van betrokkenheid van commissarissen was bij strategische besluitvorming.

The image features a large, bold, white number '4' centered on a dark, textured, irregular background. The background has a mottled, ink-like appearance with various shades of gray and black, suggesting a watercolor or ink wash effect. The number '4' is a simple, sans-serif font. The entire composition is set against a white background, with the dark shape being roughly diamond-shaped and tilted slightly.

Hoofdstuk 4

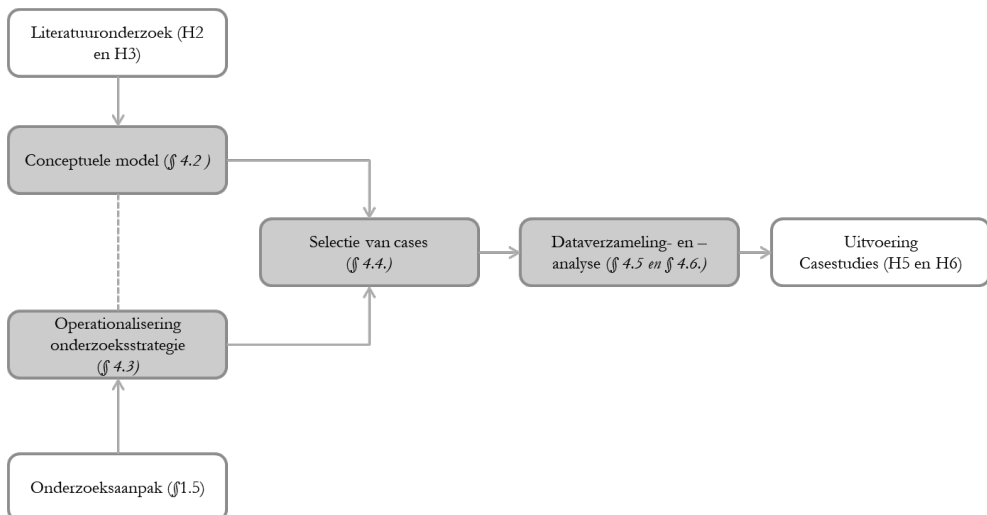
Opzet van het empirisch onderzoek

4.1 Inleiding

In vervolg op de in hoofdstuk 1 uitgewerkte onderzoeksfilosofie, -aanpak en methodologie, wordt in dit hoofdstuk de operationalisering van de onderzoeksstrategie, zijnde het empirische onderzoek, centraal gesteld. Deze opzet is gebaseerd op het principe van Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1989; Saunders et al., 2011), waarbij:

- de doelstelling van dit onderzoek en de daaraan afgeleide onderzoeksvraag leidend is voor de keuzes met betrekking tot de onderzoeksstrategie (zie hoofdstuk 1);
- het theoretische kader en het daaruit ontleende conceptueel model dat op basis van het theoretische (literatuur) vooronderzoek is geformuleerd eveneens leidend is (zie hoofdstuk 2 en 3).

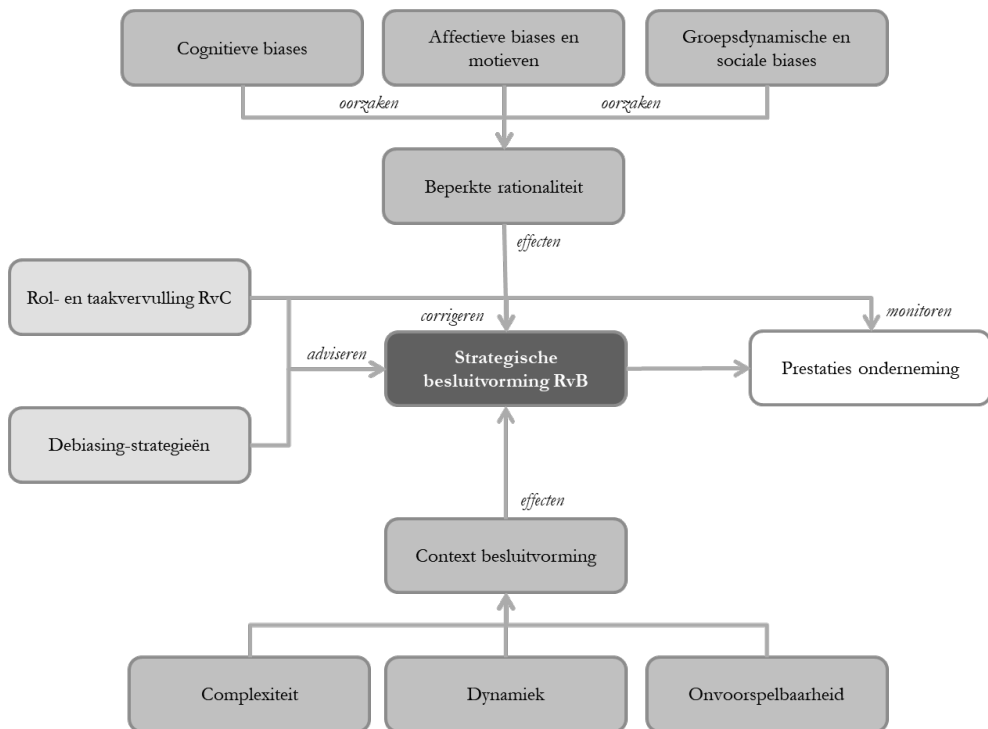
In dit hoofdstuk komen aan de orde: het conceptueel model dat als basis dient voor het empirische onderzoek, de daarop gebaseerde onderzoekstrategie voor het empirische onderzoek, de borging van de kwaliteit van het empirisch onderzoek en de operationalisering. Daarbij wordt ingegaan op de selectie van cases op basis van theoretische sampling en een protocol voor dataverzameling en data-analyse. Zie ook de 'Research Onion' van Saunders et al. (2012) in paragraaf 1.5. en onderstaande leesschema voor hoofdstuk 4.



Figuur 8 Leesschema: opzet empirisch onderzoek

4.2 Het conceptueel model van het empirisch onderzoek

Uit de analyse van de literatuur (zie hoofdstuk 2 en 3 van dit onderzoek) omtrent een verklaring van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming en de wijze waarop commissarissen invulling kunnen geven aan een corrigerende rol bij strategische besluitvorming, is een conceptueel onderzoeksmodel geconstrueerd met kenmerken van sensitizing-concepten (Bowen, 2006) uit het literatuuronderzoek (zie hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3). Dit model dient als rode draad (Swanborn, 1987) op basis waarvan de casestudies worden ingegaan. De dimensies van het model die uit het theoretisch onderzoek naar voren zijn gekomen, worden niet beschouwd als vaststaande concepten maar als nog door te ontwikkelen begrippen. Ter illustratie: het begrip 'complexiteit', dat een deel van de context van besluitvorming beslaat, kan uit tal van subfactoren bestaan die thans nog niet volledig bekend zijn of waarvan het effect op de rationaliteit van besluitvorming nog discutabel is.



Figuur 9 Conceptueel onderzoeksmodel

Kern van het model is de strategische besluitvorming van het bestuur (RvB) van een onderneming en de (corrigerende) rol die een interne toezichthouder(RvC) hieromtrent vervult. Om de besluitvorming te kunnen analyseren is zowel aandacht voor de context

waarbinnen besluitvorming plaatsvindt, als voor de cognitie van de beslisser. Deze zijn te duiden als determinanten van gedrag (Simon, 1990, p. 7):

“Human rational behaviour is shaped by a scissor whose blades are structure of task environment and the computational capabilities of the actor”

De cognitieve determinant van gedrag, in dit onderzoek aangeduid als beperkte rationaliteit, wordt beïnvloed door individuele aspecten zoals biases, heuristieken en framing-effecten; door affectieve aspecten zoals emoties en motieven en door groepsdynamische aspecten. Tezamen vormen zij een verklaring voor beperkte rationaliteit.

De contextuele determinant wordt beïnvloed door de mate van complexiteit, onzekerheid en onvoorspelbaarheid van de interne en externe omgeving van de organisatie. Tezamen zijn zij verklarend voor de context waarbinnen besluitvorming plaatsvindt.

Derde verklarende factor voor de wijze waarop strategische besluitvorming plaatsvindt is de rolvulling van de toezichhouders. Deze kan van adviserende, corrigerende of monitorende aard zijn. Voor onderhavig onderzoek wordt primair naar de in potentie corrigerende rol van een RvC gekeken.

In de volgende paragrafen wordt het conceptuele onderzoeksmodel nader geoperationaliseerd.

4.3 Selectie van cases

Swanborn (1994) stelt dat bij de selectie van cases het onderscheid tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen van praktisch belang is. Hiermee worden de selectieprincipes van maximaliseren en minimaliseren van variatie ondersteund. Onderstaand zijn de mogelijke combinatie van selectieprincipes weergegeven:

- minimaliseren variatie van oorzaken (onafhankelijke variabelen);
- maximaliseren variatie van oorzaken (onafhankelijke variabelen);
- minimaliseren variatie van gevolgen (afhankelijke variabelen);
- maximaliseren variatie van gevolgen (afhankelijke variabelen).

Voor onderhavig onderzoek is gekozen om een eerste schifting te maken op basis van een ‘succes-casus’ en een ‘mislukkings-casus’. In dat licht is er sprake van het maximaliseren van variatie van gevolgen. Gezien echter de kritiek (Swanborn, 1994) op een dergelijke simplistische benadering, hier geldt met name het probleem van confounding waarbij

het lastig is om bij een succes- en mislukking case de exacte oorzaken uiteen te rafelen, is bij de selectie van casussen verdieping aangebracht door naar meer verschillen (maximaliseren van variatie) en overeenkomsten (minimaliseren van variatie) te kijken. Deze benadering sluit aan bij het principe van theoretische sampling (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009) waarbij gericht op zoek wordt gegaan naar situaties die specifieke informatie kunnen geven over de conceptueel modellen en relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Deze insteek is eveneens in lijn met de Grounded Theory-benadering zoals door Strauss and Corbin (1998) is beschreven. Overeenkomstig bovenstaande is vervolgens gekeken naar:

- Een organisatorische scheiding tussen strategische besluitvorming en het toezicht hierop. Ofwel een scheiding van besluitvormingstaken en -verantwoordelijkheden tussen het bestuur (de beslisser) van een organisatie en de toezichthouder zoals een RvC. Dit kenmerk sluit aan bij de literatuur omtrent strategische besluitvorming en het daar geduide onderscheid tussen Decision Control en Decision Management (Fama & Jensen, 1983) respectievelijk de scheiding tussen eigendom en leiding binnen de agency theory (Eisenhardt, 1989).
- De mate waarin er sprake is van een hoge omgevingsturbulentie (Volberda, 2004; Duncan, 1972). Hierbij is de gepercipieerde omgevingscomplexiteit, dynamiek van de omgevingsfactoren en onvoorspelbaarheid⁵⁸ hoog. Genoemde elementen worden als maatstaf voor onzekerheid getypeerd en binnen de gedragsmatige besiskunde als oorzaak van diverse biases gezien (Kahneman, 1979; Lovallo, 2006).
- Er is sprake van een tot meerdere fasen herleidbaar strategisch besluitvormingsproces. Dit kenmerk veronderstelt een zekere mate van procedurele rationaliteit (naar: Mintzberg et al., 1976) bij het tot stand komen van een strategische beslissing en is van belang om fasen afzonderlijk te kunnen analyseren.
- Er is sprake van een strategische beslissing waarbij het belang van de uitkomst van de beslissing voor de organisatie groot is, de beslissing en effecten van de beslissing een lange termijn karakter hebben, de onzekerheid over de uitkomsten hoog is en er ingrijpende gevolgen zijn voor het personeel, financiën of andere middelen (Mintzberg et al., 1976). Ofwel: beslissingen die ertoe doen.

Vanuit de realiteit bezien dat “goed bestuur” zich niet beperkt tot beursgenoteerde structuurvennootschappen en de generieke aard van beperkte rationaliteit zich evenmin beperkt tot bestuurders uit eerder genoemde segment, zou het in de lijn van dit onderzoek zijn, ook naar (semi-)publieke organisaties en het particuliere niet-beursgenoteerde bedrijfsleven te kijken. De verwachting is dat, ondanks het ontbreken van een scheiding

⁵⁸ Onvoorspelbaarheid betekent in deze context de onduidelijkheid of beschikbaarheid van data aangaande de besluitvorming c.q. onwillendheid om beschikbare data te gebruiken (Volberda, 2004).

van eigendom en leiding (de rationale van governance) en de organisatiedoelen meer maatschappelijk van aard zijn, de onderzochte factoren inzake beperkte rationaliteit ook hier van toepassing zullen zijn. De vele voorbeelden van waar het mis kan gaan door het nemen van verkeerde beslissingen, getuigen in ieder geval van het wijd verspreide fenomeen van beperkte rationaliteit bij besluitvorming.

De verschillen, en daarmee maximalisatie van variatie, waarnaar binnen cases gezocht is zijn:

- verschil in strategisch vraagstuk (zoals overnames versus autonome groei);
- verschil in sector (zoals de financiële sector en de industriële groothandelssector);
- verschil in eigendomsstructuur (zoals een familiebedrijf of founder-run versus een onderneming met meerdere aandeelhouders en een gedelegeerd *managerial run* bestuur);

Deze verschillen zijn met name van contextuele aard en zullen in de analysefase van onderhavig onderzoek in hoofdstuk 7 nader worden uitgediept.

4.4 Dataverzameling

Voor onderhavige casestudies zijn twee verschillende dataverzamlungsstrategieën (Hout & Pellikaan, 1995) gehanteerd: onderzoek op basis van ‘bestaande dataverzameling’ en onderzoek op basis van het ‘zelf verzamelen van data’.

De Eriks-casus betreft een besluitvormingstraject van een beursgenoteerde onderneming waarbij de grootste concurrent in een vijandige setting wordt overgenomen. Zie hiervoor hoofdstuk 5. De DSB Bank-casus betreft een besluitvormingstraject van een financiële instelling waarin nagelaten is het gehanteerde business- en verdienmodel tijdig aan te passen aan de economische, maatschappelijke en juridische omgeving waarbinnen DSB Bank opereerde. Zie hiervoor hoofdstuk 6.

Voor de Eriks-casus is gebruik gemaakt van een dataverzamlungsstrategie gebaseerd op het *zelf verzamelen van data*. Primaire bronnen waren interviews met directe betrokkenen zoals vertegenwoordigers van de RvB en RvC, notulen van bestuursvergaderingen (RvB en RvC), e-mail correspondentie, verslagen met betrekking tot de casus en aanvullende c.q. ondersteunende literatuur. Zoals bij de DSB Bank-casus zijn ook hier de termen en afgeleide synoniemen uit het conceptueel model als startpunt gebruikt en verder geoperationaliseerd.

De DSB Bank-casus is primair gebaseerd op een *bestaande dataverzameling* waarbij met name gebruik is gemaakt van openbare gegevens van de Commissie-Scheldema en de openbare verslagen van de curatoren van het faillissement van DSB Bank en DSB Beheer. In die zin is er dan ook sprake van een secundaire analyse (Hout

& Pellikaan 1995). De beperkingen van een secundaire analyse, zijnde het niet perfect aansluiten van de opzet van de oorspronkelijke dataverzameling bij de probleemstelling van dit onderzoek, zijn grotendeels ondervangen door de curatorenverslagen te *crosslinken* met het Rapport van de Commissie-Scheltema. De onderzoeken van de Commissie-Scheltema en de curatoren zijn door middel van een inhoudsanalyse nader onderzocht op relevante stukken tekst en bruikbare citaten. De termen, en daarvan af te leiden synoniemen, uit het eerder geschetst conceptueel model zijn hierbij als startpunt gebruikt. Voorbeelden van zoektermen zijn: governance, strategie, business model, etcetera. Via een sneeuwbalmethode, dat wil zeggen zoeken op basis van reeds gevonden kenmerken, zijn vervolgens de documenten geanalyseerd. Waar mogelijk zijn tussen de Rapportage van de Commissie-Scheltema, de curatorenverslagen en openbare (nieuws) berichten (zoals het RTL Z dossier: 'Ondergang DSB') data-triangulaties toegepast. De analyse van (nieuwe) termen heeft er tevens toe geleid dat nieuwe invalshoeken voor een aanvullende literatuurstudie zijn gevonden. Zo hebben de termen 'dominant' en 'tegenwicht', verwijzend naar de dominante positie van CEO Scheringa en het gezochte tegenwicht in de functie van een CFO, ertoe geleid dat literatuur omtrent *dominante logica* is opgenomen in de casestudie. Deze wijze van onderzoeken is daarmee in lijn met het explorerende karakter van dit onderzoek en het hanteren van inductieve logica om tot nieuwe (sensitizing-)concepten te komen.

4.5 Data-analyse

De data-analyse is in onderhavig onderzoek de schakel tussen de empire (de casestudies) en de 'emerging' theorie (Yin, 2009; Hout & Pellikaan, 1995). Zoals in paragraaf 4.3 is aangegeven is onderhavig onderzoek gebaseerd op kwalitatieve data en inductieve logica om tot nieuwe concepten te komen. Hiermee is de data-analyse nauw verbonden met de theoretische positie die de onderzoeker inneemt (Swanborn, 1987). Basis voor de within-case analyse is het conceptueel model. Teneinde het proces van besluitvorming goed te kunnen ontleden is gebruik gemaakt van het (chronologische) fasenmodel van strategische besluitvorming van Mintzberg et al. (1976):

- de identificatiefase;
- ontwikkelfase;
- selectiefase.

Binnen deze fasen zijn de thema's: beperkte rationaliteit, context van de besluitvorming en de corrigerende rol van de RvC nader onderzocht. Het conceptueel model uit hoofdstuk 2 en 3 heeft daarbij als rode draad gediend.

De data-analyse van de individuele casestudies (Eisenhardt, 1989) resulteert in

voorlopige conclusies met betrekking tot de onderzoeksvragen en bieden houvast voor de theorievormingsfase van dit onderzoek. De *within-case* conclusies zijn tezamen met een beschrijving van de cases in de betreffende hoofdstukken opgenomen.

Tweede stap in de data-analyse is de vergelijkende gevalsanalyse (Eisenhardt, 1989). Insteek hierbij is dat ‘beperkt rationeel en corrigerend’ gedrag niet los gezien kan worden van de context waarbinnen het gedrag plaats vindt.

Zowel de uitkomsten van de individuele case analyses als de vergelijkende gevalsanalyse worden vergeleken met de bestaande literatuur en waar mogelijk worden nieuwe, aanvullende of juist bevestigende of ontkrachtende theoretische inzichten geformuleerd. Tot slot worden uit deze inzichten conclusies en aanbevelingen voor bestuur, toezichthouders en mogelijk andere belanghebbenden getrokken. Een nadere verbijzondering van de data-analyse en de wijze waarop hier concrete invulling aan is gegeven vindt in de betreffende casestudies plaats.

The image features a large, bold, white number '5' as the central element. It is set against a dark, heavily textured background that resembles ink splatters or a distressed, painted surface. The background has various shades of gray and black, with irregular, organic shapes and some lighter, speckled areas. The overall composition is abstract and artistic, with the number '5' standing out prominently due to its high contrast with the dark, mottled background.

5

Hoofdstuk 5

Casestudie: Overname Eriks NV –
Koninklijke Econosto NV

5.1 Inleiding

In 2009 is het tot dan toe beursgenoteerde Eriks NV (verder Eriks) overgenomen door het multinationale familiebedrijf SHV Holdings NV. Hiermee kwam na een periode van bijna 70 jaar een einde aan het streven van Eriks om “in zelfstandigheid over haar toekomst te beslissen (Beleidsplan⁵⁹ 2006, Eriks NV)”.

In deze casus wordt aan de hand van een van de grotere overnames, en tevens de eerste vijandige⁶⁰ overname die Eriks in haar geschiedenis heeft gedaan, onderzocht welke oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit bij de beeld-, oordeels- en besluitvorming omtrent de overname aanwezig waren en op welke wijze de RvC van Eriks deze al dan niet heeft gemitigeerd. De overname betreft branchegenoot en concurrent Koninklijke Econosto NV (verder Econosto), tevens een van oorsprong in Nederland opgerichte industriële handels- en productieonderneming met een beursnotering aan de Amsterdamse effectenbeurs.

Door middel van deze casus wordt een antwoord geformuleerd op de twee onderzoeksvragen, namelijk: *Q1: ‘Hoe kan de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming worden verklaard?’* en *Q2: ‘Op welke wijze kunnen commissarissen invulling geven aan een corrigerende rol bij strategische besluitvorming?’* Beantwoording van beide onderzoeksvragen dient inzichten te verschaffen om de centrale probleemstelling van dit onderzoek te adresseren: *‘Op welke wijze kunnen commissarissen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming?’*

5.2 Verantwoording selectie casus

In deze paragraaf wordt uiteen gezet welke theoretische uitgangspunten zijn gekozen om de selectie van de Eriks-casus als studieobject verantwoord te maken. Met deze uitleg wordt invulling gegeven aan de verantwoording van de strategisch gekozen waarnemingssituatie (theoretical sampling) zoals door Eisenhardt en Graebner (2007) is beschreven. Opgemerkt wordt dat voor onderhavig type⁶¹ onderzoek de keuze voor een casus niet op willekeur dient te zijn gebaseerd of dat deze representatief is voor een grotere populatie, maar dat die is gericht op de potentiële empirische bijdrage aan bijvoorbeeld het opvullen van lacunes in bestaande theorieën of het verklaren van bijzondere fenomenen. De initiële keuze voor Eriks als onderzoekseenheid is gebaseerd op de aanwezigheid van een scheiding van eigendom en leiding en de daarvan af te leiden aanwezigheid van een

59 Een volledig overzicht van aanvullende bronnen met betrekking tot de casestudies is in Bijlage 1 opgenomen.

60 Een vijandig bod wordt in deze context geïnterpreteerd als een openbaar bod op een beursgenoteerde onderneming zonder dat dit bod de instemming heeft van de raad van bestuur en de raad van commissarissen van de doelwitvennootschap. Dit in tegenstelling tot een vriendelijk of aanbevolen bod dat wel wordt ondersteund.

61 Onderzoek waarbij vanuit de empirie (casestudies) een bijdrage aan theorievorming wordt geleverd.

toezichhoudend orgaan zoals een RvC respectievelijk een identificeerbaar governance mechanisme. In paragraaf 3.2 van dit onderzoek wordt dit verklaard door principes uit de agency theory, waarin de scheiding tussen eigendom (in casu de aandeelhouders van Eriks) en leiding (in casu het bestuur van Eriks) centraal staan. Tweede theoretisch kenmerk is de aanwezigheid van strategische besluiten die van invloed zijn op de 'gezondheid en continuïteit' van de onderneming (Mintzberg et al., 1976). Er dient derhalve sprake te zijn van een beslissing die dermate groot is dat (nagenoeg) de hele organisatie erdoor wordt geraakt, op de lange termijn is gericht en een aanzienlijke beslag op de bedrijfsmiddelen legt. Verder is er een a-priorische inschatting van de mate van onzekerheid, complexiteit en dynamiek van de factoren gemaakt die van invloed zijn op de besluitvorming en die verklarend kunnen zijn voor de aanwezigheid van cognitieve vertekeningen. Grotere fusies en overnames kunnen hier doorgaans met enig vertrouwen onder worden geschaard.

Met bovengenoemde kenmerken is een eerste screening van potentieel interessante cases die speelden bij Eriks gemaakt. Dit betroffen zowel verschillende grote als kleine overnames en de keuze van het door Eriks gehanteerde *twin business model*⁶². De uiteindelijke keuze voor Econosto als onderzoeksobject is gebaseerd op de inschatting dat tijdens de overname van Econosto voldoende gebeurd is om resultaten inzake de onderzoeksdoelstelling te kunnen boeken en het voldoen aan de eisen omtrent theoretical sampling. De aanwezigheid van voldoende onderzoeksmateriaal in de vorm van documenten (het overnamedossier) en de bereidheid van de te interviewen personen om mee te werken heeft een praktische maar ook noodzakelijke relevantie gehad bij de keuze voor de Eriks-casus als studieobject.

5.2.I Triangulatie bij dataverzameling

De casestudie is uitgevoerd met het principe van triangulatie⁶³. Hierbij worden verschillende informatiebronnen gebruikt om tot een samenhangende analyse en conclusie te komen. De kracht van casestudies is juist om meerdere onderzoekslijnen samen te laten komen tot een verrijkt geheel (Yin, 2009).

Voor onderhavige casus zijn twee primaire databronnen gebruikt: het ter inzage beschikbaar gestelde overnamedossier inzake Econosto en interviews met een aantal bestuursleden van de RvB en RvC van Eriks ten tijde van de overname. Secundaire bronnen voor de casestudie zijn openbare bronnen zoals jaarverslagen, krantenartikelen en analyse, rapporten van professionele analisten en ondersteunende literatuur omtrent fusies en overnames. De primaire bronnen worden onderstaand nader toegelicht.

62 Dit 'twin business model' behelst dat zowel de markt voor de machine- en apparatenbouw alsmede de onderhoudsmarkt door twee verschillende verkooporganisaties met een gemeenschappelijke infrastructuur worden bediend.

63 Letterlijk: vanuit drie (invals)hoeken.

5.2.2 Het overnamedossier

Het formele verhaal, namelijk de reconstructie van de besluitvorming, is grotendeels geanalyseerd op basis van interne documenten - het overnamedossier. Een inhoudsanalyse van dit dossier heeft aan de basis van het reconstrueren van het overnameproces en de (formele) beslismomenten gestaan.

De beschikbare interne beleidsplannen uit de periode 2004-2008 hebben naast algemene inzichten over de markt en de interne organisatie van Eriks, specifieke informatie opgeleverd inzake de strategische doelen en uitgangspunten van Eriks en de daaruit af te leiden ratio voor overnames als middel om tot de beoogde groei te komen. Het feitelijke overnameproces is bestudeerd en gereconstrueerd vanuit de beschikbare notulen van gezamenlijke RvC- en RvB-vergaderingen, verslagen van tussentijdse teleconferenties, e-mail correspondentie tussen bestuursleden van de RvC en RvB en de gevoerde correspondentie met de beoogde overnamepartij. De onderzochte periode van dit materiaal betrof 2007, het jaar waarin de overname geïnitieerd werd, tot en met medio 2008 waarin de overname definitief werd.

De inhoudelijke aspecten van deze overname zijn geanalyseerd op basis van interne vooronderzoeken, extern en intern opgestelde due diligence⁶⁴ (deel)Rapportages en de ‘centrale’ Business Case waarin alle informatie is ingedikt tot een beslisdocument.

5.2.3 Interviews met leden RvB en RvC

Na een eerste reconstructie van het overnameproces is in overleg met de CFO en de *Secretary to the board* van Eriks een lijst opgemaakt met gegevens van bestuurders die door mij zinvol werden geacht om te interviewen⁶⁵. De interviews waren, conform de kenmerken van Grounded Theory–benadering waarbij de ‘data’ voor zich moet spreken, open van karakter en hadden als doel om de reconstructie van de besluitvorming zoals tot dan door de onderzoeker is opgesteld te verifiëren, te verrijken of te nuanceren. Daarnaast was het van belang om achterliggende motieven, gevoelens of bedenkingen te vinden die bepaalde keuzes zouden kunnen verklaren.

De interviews zijn aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst afgenomen bij de voormalige CEO, de CFO en een commissaris van Eriks. Onderstaand zijn de gegevens van de geïnterviewde personen opgenomen:

⁶⁴ Ook wel boekenonderzoek of meer letterlijk zorgvuldigheidsonderzoek genoemd (bron: KPMG (2014), *M&A vakjargon ontdaan van zijn mystiek : verklarend woordenboek van meer dan 150 vaak gebruikte termen bij bedrijfsfusies en -overnames*, 2de volledig herz. ed., Mechelen: Kluwer, 2014).

⁶⁵ Mevr. R. Nauta, *Secretary to the Board* bij Eriks, is uiterst behulpzaam geweest bij het verzamelen van relevant materiaal (het overnamedossier) en het benaderen van bestuursleden.

Tabel 8 Overzicht interviews Eriks

Naam	Functie tijdens overname (2007/2008)
Dhr. J. de Boer	CFO Eriks NV
Dhr. J. van der Zouw	CEO Eriks NV
Dhr. A. Wateler	Commissaris Eriks NV

Bij de uitwerking van de casestudie is veelal gebruik gemaakt van citaten uit de afgenomen interviews en uit de gedetailleerde verslagen uit de gezamenlijke RvB- en RvC-vergaderingen. Dit zijn exemplarische citaten die het verhaal waar nodig nuanceren, verhelderen, verdiepen of detailleren. Waar toestemming is verkregen of er sprake is van een reeds publiekelijk citaat wordt de bron met naamvermelding gegeven. In de andere gevallen wordt, in overeenstemming met de door mij gemaakte afspraken⁶⁶ met Eriks inzake vertrouwelijkheid, volstaan met het duiden van de groep (zoals de RvB, RvC, externe adviseur of anderszins) waar betreffende geïnterviewde toe behoorde.

5.2.4 Beoordelingskader: begrippen, variabelen en verbanden

Het onderzoek heeft betrekking op de wijze waarop de besluitvorming omtrent de overname van Econosto tot stand is gekomen. Hierbij gaat het om het handelen van (leden van) de RvB en (leden van) de RvC. Het handelen van de RvB wordt geanalyseerd vanuit het perspectief van ‘beperkte rationaliteit’ bij strategische besluitvorming. Verbijzondering is de mogelijke aanwezigheid van cognitieve, affectieve en groepsdynamische factoren die ten grondslag liggen aan vormen van beperkte rationaliteit. Het handelen van de RvC wordt geanalyseerd vanuit het perspectief van de betrokkenheid van de RvC bij strategische besluitvorming. Verbijzondering hiervan zijn de debiasing-strategieën die door de RvC kunnen worden gehanteerd om de RvB waar nodig te corrigeren respectievelijk om de effecten van beperkte rationaliteit te mitigeren.

Het overnameproces wordt gereconstrueerd aan de hand van de indeling van Bakker (2002) en Mintzberg et al. (1976). Bakker hanteert bij overnames een splitsing tussen de strategische planningsfase, deal-making fase en uitvoeringsfase. Deze indeling sluit aan bij het in de literatuur onderkende onderscheid tussen betrokkenheid van boards bij *strategic planning* en *strategic decision making* (Judge & Zeithaml, 1991; Siciliano, 2005). De splitsing van de deal-making fase en uitvoeringsfase heeft op zijn beurt weer overeenkomsten met het onderscheid dat Fama en Jensen (1983) aanbrengt inzake *decision management* en *decision control*. *Decision management* betreft de besluitvormingstaken ‘initiatie van de besluitvorming’ en ‘uitvoering’. *Decision control* betreft de tussenliggende taak ‘ratificatie of nemen van het besluit’ en het achteraf ‘monitoren van de prestaties’ van een beslissing. Laatstgenoemde wordt door Bakker (2002) als onderdeel van de uitvoeringsfase beschreven.

⁶⁶ Middels een geheimhoudingsverklaring/NDA

Het strategische procesmodel van Mintzberg et al. (1976) geeft een aantal handvatten om de deal-making fase meer in detail te onderzoeken. Mintzberg hanteert een aantal (sub)fasen en routines die weergeven hoe besluitvormingsprocessen kunnen verlopen. Samengevat betreffen dit de identificatiefase waarin het probleem (de beslissing) erkend en nader onderzocht (gediagnostiseerd) wordt, de ontwikkelfase waarin oplossingen worden gezocht of geconstrueerd en de selectiefase waarin oplossingen worden beoordeeld en gekozen. Zie ook hoofdstuk 3 van dit onderzoek voor een meer gedetailleerde uitwerking.

De analyse van debiasing-strategieën is gebaseerd op de indeling van Larrick (2004). Larrick hanteert een indeling die aansluit bij de gekozen indeling van biases, namelijk: cognitieve debiasing strategieën, motiverende debiasing-strategieën en instrumentele (technische) debiasing strategieën. De gekozen indelingen maken het mogelijk om biases en debiasing-strategieën in relatie tot elkaar te brengen.

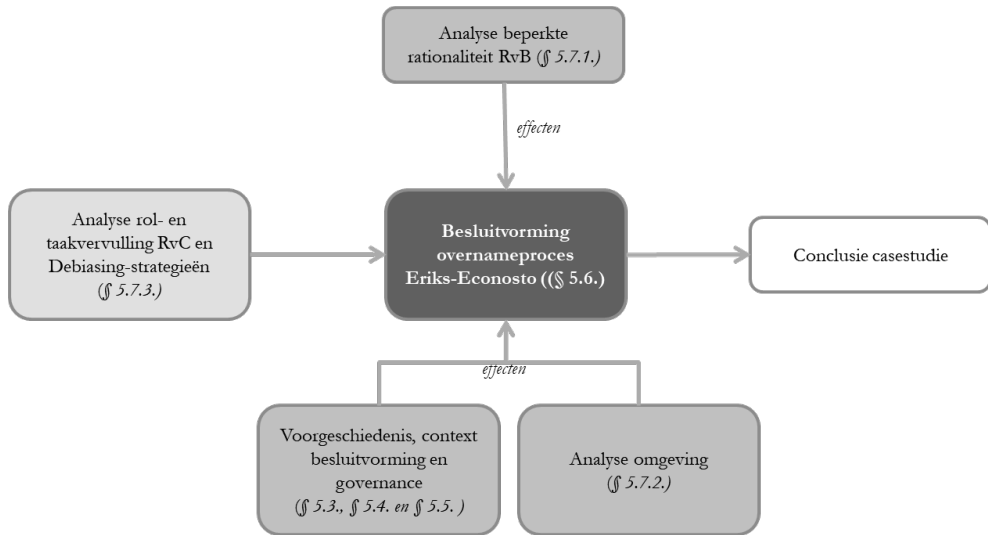
5.2.5 Leeswijzer casestudie

Dit hoofdstuk is verder als volgt gestructureerd. De volgende paragraaf geeft de voorgeschiedenis en context van Eriks respectievelijk de overnamebeslissing weer. De ratio voor overnames wordt aan de hand van een historisch overzicht en een analyse van de groei- en overnamestrategie weergegeven. Tevens wordt de governancestructuur van Eriks en de positie van de RvC hierin nader onderzocht.

De daaropvolgende paragraaf beschrijft chronologisch het feitelijke overnameproces. Aandacht wordt geschonken aan de periode voorafgaande aan de initiatie van de overname, de strategische planningsfase, tot het moment van formele besluitvorming door de RvC om akkoord te gaan met het vijandelijke bod dat Eriks in 2008 uitbracht. Dit is het einde van de dealmaking fase (Bakker, 2002). Verder wordt kort stilgestaan bij een voor dit onderzoek aantal relevante implementatieaspecten van de overname.

Op basis van de chronologische reconstructie wordt vervolgens het overnameproces geanalyseerd op oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit en de daaraan gerelateerde mitigerende maatregelen die de RvC heeft getroffen. De analyse behelst tevens een situationele analyse waarbij de complexiteit, dynamiek en (on)voorspelbaarheid van omgevingsfactoren (Duncan, 1972; Volberda, 2004) die van invloed zijn op de besluitvorming, centraal staan.

Op basis van het voorafgaande zal deze casestudie worden afgesloten met conclusies inzake de geformuleerde onderzoeksvragen en probleemstelling. Zie onderstaande figuur (10) voor een overzicht van de structuur van dit hoofdstuk.



Figuur 10 Leesschema Eriks-casus

5.3 Context – de groei van een lokaal familiebedrijf tot wereldspeler

Eriks Pakking en Rubber⁶⁷ is in 1940 in Alkmaar door Arie Eriks, zoon van een directeur van een zuivelfabriek, opgericht. Vanaf de oprichting heeft Eriks zich gericht op de procesindustrie met afdichtingen, rubberslangen, rubber vormwerk en later met afsluiters en aandrijftechniek. De doorontwikkelde expertise wendt Eriks in de procesindustrieën zoals chemie, olie en gas, energie en voeding aan. Daarnaast wordt de advisering en toelevering van producten aan de machine en apparatenbouw onderdeel van Eriks. Eriks ontwikkelde haar marktpositie eerst in Nederland. In 1956 opent Eriks de eerste vestiging in België.

In de jaren 60 en 70 ontwikkelde Eriks zich in Nederland en België met succes verder in de kernactiviteiten afdichtingstechniek, stromingstechniek en aandrijftechniek. Met een breed en hoogwaardig assortiment benadert Eriks de industriële eindgebruiker direct als een Original Equipment Manufacturer en met onderhoudsdiensten.

In 1977 vraagt Eriks een beursnotering aan. In de jaren 1970 en 1980 heeft een verdere expansie van Eriks plaatsgevonden. Achtereenvolgens opent Eriks vestigingen in Frankrijk (1977), Singapore (1979) en Maleisië (1980). Midden jaren '80 begon de groei van Eriks door overnames steeds meer vorm te krijgen. Naast lokale overnames in Nederland en België realiseert Eriks in 1988 de eerste overname van een gespecialiseerde

⁶⁷ Deze historische beschrijving is grotendeels gebaseerd op het Company Profile 2010 “De historie van ERIKS” p.14, Eriks 2010.

distributeur in Noord-Amerika. Vanaf 1994 volgde Duitsland door onder andere de overname van Heusinger & Salomon in eind 1996.

Eind jaren '90 ontwikkelde Eriks een nieuwe strategie met een daarop aansluitend nieuw business model. Dit *twin business model* behelst dat zowel de markt voor de machine- en apparatenbouw alsmede de onderhoudsmarkt door twee verschillende verkooporganisaties met een gemeenschappelijke infrastructuur worden bediend. Hiertoe worden aanzienlijke overnames in Nederland en België gedaan. In 2006 verkrijgt Eriks met de overname van het relatief grote Britse Wyko een prominente positie op de Britse markt. In 2006 is met de overname van Passerotti de eerste stap in Polen gezet.

In 2008 heeft Eriks haar branchegenoot en concurrent Econosto overgenomen. Deze casus staat centraal in dit onderzoek.

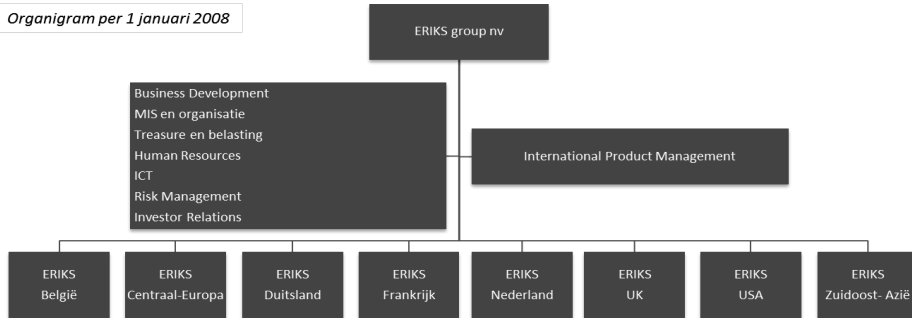
In 2009 is Eriks door SHV Holdings NV overgenomen en is de notering aan Euronext Amsterdam beëindigd. Eriks gaat sindsdien als zelfstandige groep binnen het SHV-concern verder. Onder de vlag van het SHV-concern zijn onder andere overnames in de Verenigde Staten en Denemarken gerealiseerd. Met de laatste overname zijn de eerste stappen op de Scandinavische markt gezet. Onderstaand zijn enkele kengetallen over de periode 2005-2010 opgenomen.

Tabel 9 Kengetallen Eriks (Company Profile 2010, Eriks 2010)

(x 1.000 euro)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Netto-omzet	1.075.370	993.857	1.131.496	949.139	543.313	448.549
Mutatie (in%)	8,2	-12,2	19,2	74,7	21,1	5,9
Mutatie autonoom (in%)	1,8	-19,6	4,7	11,1	10,5	2,9
EBITA	80.314	58.038	93.111	76.326	44.019	33.922
Nettoresultaat	35.814	21.812	52.538	43.701	27.763	22.059
Gemiddeld aantal medewerkers	4.921	5.073	5.138	4.495	2.434	2.081
EBITA in % van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (inclusief goodwill)	15,8	11,4	18,2	19,3	23	20,8

Eriks levert aan ongeveer 100.000 industriële afnemers (business to business), heeft een assortiment van meer dan 600.000 artikelen en verzorgt per jaar meer dan 3 miljoen verzendingen. De Eriks-groep bestaat thans uit meer dan 60 groepsmaatschappijen met vestigingen in 25 landen. Het geografisch zwaartepunt van de activiteiten ligt in de Europese landen Nederland, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk, het Midden-Oosten en de VS waar circa 95% van de omzet wordt gerealiseerd.

Organigram per 1 januari 2008



Ten tijde van de overname beslaan de kernactiviteiten van Eriks (Jaarverslag Eriks, 2007):

- Afdichtingstechniek,
- Aandrijftechniek,
- Stromingstechniek,
- Industriële kunststoffen,
- Gereedschappen en onderhoudsproducten,
- Reparatie en monitoring van elektromechanische componenten en installaties,
- Tolerance rings en Tire technology,
- Technische en logistieke dienstverlening.

Om de leesbaarheid en samenhang van deze casus te bevorderen wordt onderstaand ook een eerste inzicht in de geschiedenis en het profiel van de overgenomen organisatie Econosto gegeven.

Intermezzo – korte geschiedenis⁶⁸ van Econosto

Econosto is in 1892 als 'Bureau voor Economische Stoomproductie' in Delft opgericht. Aanvankelijk ligt de nadruk op de handel in controletoeestellen en advisering over de verbetering van het rendement van stoomketels. In 1903 volgen een fusie met het ingenieursbureau van Doyer en de verhuizing van Delft naar Rotterdam. Met de ontwikkeling van Rotterdam van handels- naar havenstad, de bouw van de eerste raffinaderij (Shell) en de vestiging van tientallen brouwerijen, margarinefabrikanten, tabaksfabrieken en scheepswerven groeide de behoefte aan appendages waarin Econosto met succes voorzag. In de jaren 50 en 60 neemt het belang van de chemie en petrochemie toe. De jaren 60 en 70 staan in Nederland voor veel bedrijven in het teken van 'overnemen of overgenomen worden'. Het dan florerende Econosto is een gewilde prooi. Na het succesvol afweren van diverse pogingen tot een vijandige overname besluit de directie

⁶⁸ Bron: https://www.econosto.nl/nl/general/75/historie_econosto/default.aspx (geraadpleegd op 23-02-2012)

Econosto eind jaren 60 naar de beurs te brengen. Dit levert de gewenste kapitaalinjectie op om de zelfstandigheid te behouden. De recessie in de jaren 70 leidt tot ingrijpende reorganisaties. Het is de opmaat naar een nieuwe periode van commercieel succes die Econosto in 1992 als florerende honderdjarige het predicaat ‘Koninklijk’ oplevert.

Na een verliesgevende periode aan het begin van het nieuwe millennium worden in 2006 de laatste productielocaties verkocht. Econosto legde zich toe op grote industriële projecten, met name in de petrochemische industrie.

Ten tijde van de overname door Eriks omvat Econosto een aantal groothandelsbedrijven en levert hoogwaardige industriële afsluiters, appendages, instrumentatie, afdichtingen en slangen als complete klantspecifieke systemen. Markten beslaan de maritieme sector, de algemene industrie, de (petro)chemische industrie, de olie- en gasindustrie en de utiliteit- en woningbouw. In 2007 had Econosto een winst van 17,9 miljoen euro op een omzet van 260,6 miljoen euro.

5.4 De overnamestrategie van Eriks

De geschiedschrijving van Eriks leert ons dat sedert midden jaren 80 van de vorige eeuw Eriks het overnamepad kiest om tot groei te komen. Tijdens deze vierde fusiegolf⁶⁹ van de vorige eeuw stond de opkomst van het begrip aandeelhouderswaarde centraal en werd bescherming voor *corporate raiders*⁷⁰ gezocht door zelf bedrijven over te nemen en te groeien. Eriks streven was om als zelfstandige groep te kunnen blijven voortbestaan.

In deze paragraaf wordt de (meer recentere) ratio⁷¹ voor de keuze van overnames als significant onderdeel van de groeistrategie gegeven. Vanuit verschillende belanghebbenden zoals afnemers en eindklanten, toeleveranciers, medewerkers, concurrenten en aandeelhouders wordt op basis van beschikbare beleidsplannen en jaarverslagen een analyse gemaakt van de overnamestrategie die Eriks hanteert om tot groei te komen. Focus hierbij is de periode vóór de overname van Econosto die in de verschillende beleidsplannen (periode 2004-2008) van Eriks staat beschreven.

De markt waar Eriks in opereert wordt gekenmerkt door een sterk versnipperd speelveld. In regio's zoals Duitsland, Groot-Brittannië, de Verenigde Staten en Zuidoost-Azië waarin Eriks met kernactiviteiten actief is, zijn de markten nog dermate gefragmenteerd dat reeds met een klein marktaandeel een belangrijke leiderschapspositie

69 Geraadpleegd op. 17-01-2012 via <http://wetenschap.infonu.nl/economie/33435-over-waardeverniegende-fusies-en-fusiegolven.html>

70 Dit is een persoon of onderneming die een bedrijf overneemt en het dan weer met winst probeert door te verkopen. Het bedrijf wordt gesaneerd en vaak ook in afzonderlijke delen opgedeeld en verkocht. (<http://www.encyclo.nl/begrip/Corporate%20raider>).

71 De paragraaf is gebaseerd op interne beleidsplannen uit de periode 2004 – 2007. De periode voor 2004 wordt in algemene termen beschreven op basis van interviews met bestuurders en publiek beschikbare bronnen zoals berichten uit opiniestukken en economische redacties.

kan worden verworven. In eerste instantie worden lokale Nederlandse en Belgische overnames gepleegd. Daarop volgden Noord-Amerika, Duitsland en Groot-Brittannië.

Vanuit de afnemers en fabrikanten gezien vindt een verdere internationalisering en concentratie van activiteiten plaats. Eriks vindt het belangrijk dat haar geografische dekking voor de verschillende kernactiviteiten wordt vergroot om haar fabrikanten voldoende volume en marktaandeel te bieden. Bij veel afnemers is het verminderen van het aantal toeleveranciers en het beschikken over één contact voor diverse (internationale) vestigingen een speerpunt van beleid. Verder is het hebben van een dominante pan-Europese aanwezigheid in vooral de hoog geïndustrialiseerde landen zoals Duitsland, Groot-Brittannië, de Benelux en Frankrijk een noodzaak om internationale afnemers te bedienen. In 2007 heeft Eriks in geen der kernactiviteiten een dominante marktpositie. Vanuit de concurrentie gezien is Eriks met een omzet van circa 949 miljoen euro (2007) de grootste distributeur in Europa, gevolgd door enkele partijen met een omzet van 400 á 500 miljoen euro en enkele met een omvang van 200 á 300 miljoen euro. Samen hebben deze internationale distributeurs echter nog maar een beperkt marktaandeel. Naast deze distributeurs zijn er vele kleine middelgrote familiebedrijven die met één of meer productgroepen de nationale of regionale markt bedienen. Deze markt biedt Eriks de mogelijkheden tot verdere expansie.

Ten aanzien van de aandeelhoudersperspectief wordt opgemerkt dat (Beleidsplan Eriks, 2006):

“De wens van de aandeelhouders is een gestage groei ... Bij Eriks bezitten zeven aandeelhouders 65 á 70% van de uitstaande aandelen. Zij wensen meer dan ooit actief betrokken te worden bij het beleid van de onderneming. (Onderkend wordt tevens – JST)... dat private investors interesse kunnen tonen in Eriks.”

Een ratio voor overnames vanuit een werknemersperspectief wordt in de beschikbare beleidsstukken niet gegeven. In de beleidsplannen wordt wel aangegeven dat de aanwezigheid van voldoende gekwalificeerd (top)management en personeel een knelpunt kan zijn bij de groei doelstellingen en ambities van Eriks. Het integreren van overgenomen ondernemingen vraagt doorgaans om extra inzet van management en personeel.

Het groeimodel dat Eriks in de periode 2006 en 2007 nastreefde kende de volgende uitgangspunten⁷²:

- groei doelstelling 10% á 15% per jaar waarvan 7% á 10% door acquisities;
- acquisities bij voorkeur te financieren met eigen middelen (uit vrije cashflow);

⁷² Dit betreffen de uitgangspunten voor de overnames van kleine en middelgrote ondernemingen. Uit een interview met de CFO van Eriks is gebleken dat voor grote overnames zoals Wyko (2006) en Econosto (2008) aanvullende eisen aanwezig waren. Deze zijn echter niet expliciet benoemd in de onderzochte beleidsstukken.

- aantal kleine en middelgrote acquisities tussen 2 en 4 per jaar.

5.5 Corporate Governance bij Eriks

Ten tijde van de overname (2007 en 2008) was Eriks ingedeeld in clusters (groep van ondernemingen) die een geografisch marktgebied bedienen, meerdere kernactiviteiten exploiteren en over alle disciplines beschikken om de bedrijfsvoering zelfstandig te verrichten. Op basis van de ondernemingsstrategie wordt aan clustermanagers mandaten verleend voor de verdere ontwikkeling van de marktpositie in een cluster. Binnen een cluster zijn de regiomanagers verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de marktpositie in de gedefinieerde regio. Dit gebeurt via eigen regionale vestigingen.

Eriks⁷³ heeft een decentrale organisatiestructuur en de daarbij behorende gedelegeerde besluitvorming. De verantwoordelijkheden zijn zoveel als mogelijk gedelegeerd aan de verschillende verkoopgroepen, die vanuit een business unit of een lokale vestiging werken. De houdstermaatschappij (Eriks group NV) stelt zich op als een strategische holding. Haar rol is die van vermogensverschaffer, initiator, motivator, implementator, bewaker en coördinator van de voor de Eriks ontwikkelde strategie. Het management van de holding is verantwoordelijk voor de definiëring en invulling van de strategie en het implementeren van het twin business model bij de diverse clusters respectievelijk ondernemingen.

De bestuursstructuur van Eriks kent ten tijde van de overname drie organen: de RvB, de RvC en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Het corporate governance model is bij Eriks ingericht conform het Nederlands two-tier model waarbij de Commissarissen (non-executives) geen zitting hebben in een gezamenlijke board maar een eigen bestuursorgaan (de RvC) hebben. In de periode 2007 en 2008 bestond het bestuur van Eriks uit de volgende personen:

Tabel 10 Overzicht RvC en RvB Eriks

RvC	RvB
A.A. Olijslager (1944), voorzitter	J. van der Zouw (1954), voorzitter en CEO
Dr. ir. R.J.A. van der Bruggen (1947) ⁷⁴	J.G. de Boer (1953), CFO
Ir. R.A.A. Oliemans (1944), vice-voorzitter	M.T.A. Beckers (1951)
Drs. A. Wateler (1946)	M. Dixon (1964)
	H.J. Maier (1960)
	B. Wilson (1955)

⁷³ Bron: Jaarverslagen Eriks 2007 en 2008.

⁷⁴ Van der Bruggen was ten tijde van de casus tevens bestuursvoorzitter van Imtech NV. Hier is hij eindverantwoordelijk voor circa 100 overnames in een periode van 10 jaar en groeit het bedrijf van een Nederlandse installateur tot een Europese speler Geraadpleegd op 21-03-2017 via <https://fd.nl/ondernemen/1111309/creatief-boekhouden-volgens-imtech>). Vanaf 2013 gaat Imtech gebukt onder zwendel in Duitsland en Polen. In augustus 2015 wordt Imtech in de staat van faillissement verklaard.

Het jaarverslag 2008 stelt dat de RvB en de RvC van Eriks grotendeels de uitgangspunten van de Nederlandse corporate governance code delen. Op een aantal zaken wordt afgeweken van de best-practice bepalingen, te weten: benoemingsperiode van bestuurders, arbeidsrechtelijke zaken en de instelling van commissies binnen de RvC. Hierbij is rekening gehouden met de status van Eriks als een nog steeds betrekkelijk kleine beursgenoteerde⁷⁵ onderneming (small cap), de daarbij behorende goed werkende procedures en de bestaande contracten, arbeidsmarktontwikkelingen en de beperkte omvang⁷⁶ van de RvC.

Enkele relevante bepalingen⁷⁷ uit het reglement van de RvB van Eriks zijn:

- Het bestuur legt ter goedkeuring⁷⁸ aan de RvC voor:
 - de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;
 - de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
 - de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd.
- De RvB heeft goedkeuring van de RvC en/of Algemene Vergadering nodig voor besluiten zoals vermeld in de statuten van de vennootschap zoals deze te eniger tijd zullen luiden.
- Het bestuur verschaft de RvC tijdig (en zo mogelijk schriftelijk) alle informatie over de feiten en ontwikkelingen aangaande de vennootschap die de RvC nodig mocht hebben voor het naar behoren uitvoeren van zijn taak.

Enkele relevante bepalingen⁷⁹ uit het reglement van de RvC van Eriks zijn:

- Toezicht houden op het bestuur van de vennootschap en de algemene zaken betreffende de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, onder andere:
 - de realisatie van doelstellingen van de vennootschap;
 - de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
 - de RvB met raad terzijde staan.
- De RvC richt zich naar het belang van de vennootschap; weegt de belangen af van betrokkenen (waaronder aandeelhouders).
- De RvC zal ten minste vijfmaal in het jaar vergaderen en voorts zo vaak als een of meer van zijn leden noodzakelijk acht.⁸⁰
- Tenzij de RvC anders besluit, zullen de vergaderingen van de RvC worden bijgewoond door een of meer leden van de RvB.

⁷⁵ Ten tijde van de overname van Econosto (2007/2008).

⁷⁶ Verklaring Eriks: gelet op de beperkte omvang van de raad wordt het vormen van commissies niet zinvol geacht. Alle onderwerpen worden in de voltallige raad besproken. (bron: Jaarverslag 2008 Eriks).

⁷⁷ Bron: Reglement Houdende Principes en Best Practices voor de Raad van Bestuur, versie 2005.

⁷⁸ Verklaring bestuurder RvB van Eriks: de in deze studie centraal staande overname diende ook ter goedkeuring aan de AvA te worden voorgelegd. Dit was een vrijwillig opgelegde verplichting die gezien de hoogte van de transactie geen formele toestemming van de AvA behoefde.

⁷⁹ Bron: Reglement Houdende Principes en Best Practices voor de Raad van Commissarissen, versie 2005

⁸⁰ De voorzitter van de RvC heeft regelmatig contact en overleg gehad met de voorzitter van de RvB over de operationele gang van zaken (Bron: Jaarverslag 2008).

- De RvC en zijn afzonderlijke leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de RvB en de externe accountant alle informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.
- De RvB verschaft de RvC tijdig informatie aangaande feiten en ontwikkelingen betreffende de vennootschap die de raad nodig mocht hebben voor het naar behoren uitoefenen van zijn taak.

Naast de bevoegdheden die in de betreffende reglementen zijn vastgesteld spreekt het Jaarverslag 2007 (p. 69) van:

“Sinds jaren wordt formeel en informeel een helder onderscheid gemaakt tussen de verantwoordelijkheden van de RvB en die van de RvC.”

Ten aanzien van de positie van de aandeelhouders van Eriks stelt het Jaarverslag 2007 dat: “Ter zake de zeggenschap van de aandeelhouders volgt het bestuur de maatschappelijke ontwikkelingen en de wijzingen in het ondernemingsrecht. De aandeelhouders bezitten gewone aandelen, hebben volledig stemrecht en zijn direct betrokken bij:

- de goedkeuring van het beleid en de strategie;
- de benoeming van de leden van de RvB en de RvC;
- de vaststelling van de jaarrekening;
- de goedkeuring van het dividendbeleid;
- de goedkeuring van het bezoldigingsbeleid van de RvB.”

Resumerend worden ten aanzien van de governancestructuur bij Eriks de volgende kanttekeningen gemaakt:

- Eriks hanteert het two-tier board model waarbij de RvB de dagelijkse leiding heeft over de onderneming en een aparte RvC toezicht houdt op de RvB;
- de verhouding executives (bestuur) en non-executives (commissarissen) bedraagt bij Eriks 1,5:1;
- er is sprake van een beperkt (5) aantal (formele) vergaderingen per jaar; deze worden uitgebreid met teleconference sessies indien de situatie dit vereist;
- de RvC-vergaderingen vinden in gezamenlijkheid met de RvB plaats;
- er is geen sprake van zogenaamde afzonderlijke commissies (zoals een auditcommissie of remuneratiecommissie) binnen de RvC;
- er is een relatief sterke machtsconcentratie bij een beperkt aantal actieve aandeelhouders (zeven aandeelhouders bezitten 65 á 70% van de uitstaande aandelen);
- onderhavige overname is (vrijwillig⁸¹) aan de AvA ter goedkeuring voorgelegd.

⁸¹ Gezien de beperkte omvang van de overname was hier geen wettelijke of statutaire voorschrift voor.

5.6 Reconstructie van de overname

In deze paragraaf wordt de overname van Econosto op chronologische wijze gereconstrueerd. Hiertoe wordt een onderscheid aangebracht tussen de strategische planningsfase waarin de strategische intenties voor de overname worden vastgesteld, de deal-making fase waarin de feitelijke overname van Econosto wordt behandeld en de uitvoeringsfase nadat het besluit tot een overname is genomen en de betreffende overeenkomst is getekend (Bakker, 2002).

5.6.1 Strategische intenties

Een weloverwogen overname komt niet uit de lucht vallen maar dient te zijn gebaseerd op strategische intenties die in organisatiestrategieën worden geformuleerd. Dit proces, ook wel te duiden als strategievorming of strategische planning, is het fundament waarop de keuze om Econosto wel of niet over te nemen wordt gebaseerd. Ofwel: de ratio voor een overnamestrategie heeft zijn oorsprong in de organisatiestrategie.

Voor Eriks zijn de uitkomsten van de formele (organisatie)strategiesessie te vinden in de betreffende jaarverslagen. In het jaarverslag van 2007 zijn door de RvB de volgende strategische intenties, in termen van commerciële en financiële doestellingen, uitgesproken:

- opbouwen van leidende marktposities in West- en Centraal-Europa en op termijn ook in Noord-Europa;
- innemen van een sterk marktaandeel (Top-3 positie) voor elke in het assortiment opgenomen kernactiviteit, in alle regio's waar de groep vestigingen heeft;
- aanbieden van een hoogwaardig en breed assortiment van werktuigbouwkundige componenten;
- beschikken over een hoog kennisniveau en door middel van het aanbieden hiervan de innovatieve toeleverancier zijn;
- hebben van een evenwichtige verdeling van de omzet over de belangrijkste typen afnemers (koopprofielen) 'Onderhoud' (MRO) en 'Original Equipment Manufacturers' (OEM) ter beheersing van haar risicoprofiel;
- uitbreiden van de bestaande activiteiten in de Verenigde Staten ('buy-build' strategie);
- autonoom onderhouden van de activiteiten in Zuidoost-Azië.

Aanvullend geformuleerde financiële doelstellingen zijn onder andere:

- een gemiddelde groei van de omzet van 10 à 15 procent, waarvan ongeveer 5 à 7 procent via autonome groei en het restant via acquisities;
- een gemiddelde toename van de winst per aandeel met 5 à 10 procent.

Ten aanzien van de (voor)selectie van potentiële overnamekandidaten stelt het jaarverslag 2007 dat de International Product Managers actief betrokken zijn bij onder andere het

inventariseren van overnamekandidaten. Uit de bestudeerde beleidsplannen (2004-2007) en het jaarverslag is tevens op te maken dat de voorselectie van overnamekandidaten aan de hand van de volgende selectiecriteria plaatsvindt:

- geen *turnaround* (herstructureren – JST -) noodzakelijk; de overname dient direct een bijdrage aan de winst te leveren;
- overnames van (familie)ondernemingen in de omzetrang van 15 a 50 miljoen euro;
- focus op clusters Benelux en Duitsland met kernactiviteiten in stromingstechniek, industriële kunststoffen en afdichtingstechniek.

De beoordelingscriteria⁸² die bepalen of een overname doorgang kan vinden, zijn (Jaarverslag 2007, p.28):

- aanwezigheid van competent management;
- een solide en marktgerichte bedrijfscultuur;
- voldoende omvang en spreiding omzet over de afnemers;
- een op de Eriks-groep aansluitend assortiment en betrouwbare, hoogwaardige leveranciers;
- visie management over te nemen onderneming eenzelfde met Eriks.

De betrokkenheid van de RvC bij het (mede) invulling geven aan de strategische fase zijn door de geïnterviewde bestuurders van de RvC en RvB als groot weergegeven. Zij stellen dat jaarlijks gezamenlijk wordt besproken en vastgesteld wat de strategie van Eriks en haar clusters is en welke uitgangspunten worden gehanteerd bij het komen tot groei via overnames. Verder stelt het jaarverslag (2008) dat:

“... de RvC volgens een vast rooster vijfmaal formeel in vergadering bijeenkomen voor overleg met de RvB. Tijdens deze formele vergaderingen is met name aandacht besteed aan de doelstellingen en strategie van Eriks, de corporate governance...In het afgelopen jaar is met name specifiek aandacht besteed aan de strategische onderbouwing van de in het verslagjaar gerealiseerde overnames, waaronder Econosto NV...” en

“...Ter zake het beleid en strategie is met de RvB uitgebreid gesproken over de ontwikkelingen bij fabrikanten en afnemers van werktuigbouwkundige componenten en de wijze waarop zij de rol en functie van de distributeur beïnvloeden. In dit kader hebben wij ook het meerjarenplan dat aansluit op de missie, doelstellingen, SWOT-analyse en strategie, besproken.”

Verder wordt in het jaarverslag (2008) gesteld dat:

⁸² Eriks hanteert daarnaast een uitgebreider overnameprotocol waarin de beoordelingscriteria nader zijn geoperationaliseerd.

“...Ieder jaar wordt hierbij speciale aandacht geschonken aan de realiteit van de gemaakte veronderstellingen, het beheersbaar houden van het risicoprofiel, het financieringsplan van de onderneming en het Management Development programma.”

Resumerend wordt opgemerkt dat bij Eriks een heldere en traceerbare lijn is tussen de missie van Eriks en de uiteindelijke keuze van potentiële overnamekandidaten. Via een vertaling van de missie naar concrete financiële en commerciële doelstellingen, die op hun beurt weer worden vertaald naar uitgangspunten voor de voorselectie en beoordeling van overnamekandidaten, is er een link gelegd tussen strategische intenties (doel) en overnames (middel) om deze te bereiken. In de navolgende paragraaf wordt deze lijn verder gevolgd naar de concrete overname van Econosto.

5.6.2 Deal-making fase: van hofmakerij tot een vijandige overname

De start van de deal-making fase is de erkenning door Eriks dat Econosto (in potentie) een geschikte overnamekandidaat is. Deze erkenningsroutine (Mintzberg et al., 1976) behelst het onderkennen van een kloof tussen een huidige c.q. bestaande en toekomstige respectievelijk gewenste situatie. Of zoals in een notitie in 2007 door de RvB aan de RvC kenbaar is gemaakt:

“In het verleden is de combinatie Econosto/Eriks meerdere malen onderzocht. ... Tot nu toe waren er voor één van de partijen telkens redenen om het onderzoek niet in een vervolgfase in te laten gaan... Gezien het moment en de ambitie van zowel Econosto als ook Eriks om de bestaande activiteiten uit te bouwen, is de RvB van Eriks van mening dat de mogelijkheden voor het combineren van de sterke punten van beide partijen op korte termijn moet worden onderzocht.” Bron: Notitie: “Overwegingen voor een combinatie Econosto/Eriks” als bijlage bij “Project Econosto”, dd. 30 mei 2007.

Erkenning van een probleem respectievelijk dat er iets moet worden besloten, is een proces waarbij stimuli uit de interne of externe omgeving van een organisatie worden opgevangen en geïnterpreteerd totdat het moment is bereikt dat er voldoende erkenning voor een actie is (Mintzberg et al., 1976). Voor de Eriks-casus geldt dat dit proces reeds jaren aan de gang is. In een terugblikkend interview op de overname Econosto stelt de toenmalige CEO van Eriks:

“Eriks en Econosto draaiden al een jaar of 20, 30 om elkaar heen. Het paste soms niet qua timing of er was geen chemie tussen de bestuurders. En als een directie vroeger niet wilde praten, dan gooiden ze met de beschermingsconstructies van toen gewoon de deur dicht.” Bron: Eriks CEO Van der Zouw in FEM Business, jaargang 11, nummer 37, datum 13-9-2008

In een verslag van de RvC uit 2004 wordt gesteld dat er onderzoek is geweest naar het samengaan van Eriks en Econosto. Er worden echter voldoende alternatieve partijen voor de productgroep ‘afsluiters’ gevonden. Tevens waren de commissarissen niet enthousiast. Een van de commissarissen stelde:

“...geen strategische noodzaak om Econosto over te nemen.” Bron: Commissaris Eriks in verslag RvC Eriks dd. 11-11-2004

In 2006 wordt dit beeld nogmaals bevestigd doordat in een intern managementverslag aan de RvB wordt gesproken van “beperkte financiële synergievoordelen” en “tenzij er sprake is van een strategische investering en we de rendementsdoelstelling neerwaarts bijstellen”.

In 2007 heeft er een omslag in denken over Econosto plaatsgevonden. Onderstaand volgt een overzicht van stimuli die uiteindelijk hebben geleid tot de erkenning van de wens en noodzaak tot respectievelijk de start van de overname:

- In 2005 zijn de beschermingsconstructies van Econosto opgeheven en “heeft Econosto zich in de etalage gezet” (bron: CEO van Os van Econosto in NRC, dd. 14-5-2008, NRC archief).
- De onderzochte beleidsplannen (2006 en 2007) stellen dat Eriks in geen der kernactiviteiten een dominante marktpositie heeft verworven. De commerciële doelstellingen van Eriks behelzen echter ook een ambitieniveau waarin Eriks in alle clusters waar zij met hun kernactiviteiten actief zijn, dus ook die waar Econosto leidend in is, een dominante respectievelijk Top-3 positie binnen het marktsegment wensen te hebben.
- Tijdens interviews met de CFO en een commissaris van Eriks wordt gesteld dat bij de RvB en RvC de mening heerste dat Econosto in der loop der jaren “schoon schip heeft gemaakt” door verliesgevende (productie)activiteiten af te stoten, het management (gedeeltelijk) te vervangen en een interne regorganisatie door te voeren. Hierdoor was een *turnaround* die een mogelijke kandidaatstelling tegenhield niet meer nodig en zou Econosto in potentie een directe bijdrage aan de winst kunnen leveren. Beide eisen zijn ook in het Jaarverslag 2007 als harde criteria opgenomen om in aanmerking te komen als potentiële overnamekandidaat.
- Tijdens de interviews met bestuurders van Eriks is een aantal persoonlijke motieven aan het licht gekomen. Genoemd zijn: de slechte ervaringen van een van de commissarissen van Eriks met Econosto in het verleden, de in 2005 plaatsgevonden wisseling van de wacht aan de top van Eriks (CEO) en zijn affiniteit⁸³ met de productenrange van Econosto, vice versa de ‘oude’ CEO die minder affiniteit had met de productenrange van Econosto.

⁸³ De toenmalige CEO van Eriks was 20 jaar daarvoor enkele jaren werkzaam geweest voor Econosto.

Mintzberg et al. (1976) stelt in zijn procesmodel dat, indien de accumulatie van stimuli een zekere drempel (*threshold*) heeft bereikt, het besluitvormingsproces wordt geïnitieerd en middelen (zoals menskracht en financiële middelen) worden gealloceerd om de situatie te adresseren.

Voor onderhavige casus is dit het moment waarop de (voorzitter van de) RvB op 15 mei 2007 tijdens een gezamenlijke vergadering met de RvC deze formeel om toestemming vraagt om te mogen onderzoeken of er voldoende financiële haalbaarheid voor de overname van Econosto is. Hiertoe is een projectteam opgericht met bestuurders, externe en interne ondersteuning van deskundigen op verschillende deelgebieden. Tussen RvB en RvC is tevens afgesproken dat “Project Econosto” in augustus van 2007 op de eerstvolgende gezamenlijke bestuursvergadering op de agenda komt.

Aanvullend hierop stelt een commissaris bij Eriks per brief (dd. 26-06-2007) aan de RvB dat hij meer na- dan voordelen ziet met betrekking tot:

- de timing van de overname (het Britse Wyko was in 2006 overgenomen en was nog volop in integratie),
- de markten waarin Econosto opereert (in het bijzonder het Midden Oosten wordt niet gezien als een strategische fit met Eriks) en
- de kwaliteit van het management van Econosto.

Verder wenst hij in de eerstvolgende vergadering van 23 augustus 2007 inzicht in andere alternatieven dan Econosto.

5.6.3 Het initiële onderzoek naar de (financiële) haalbaarheid van de overname

In de periode tussen de aankondiging van de RvB van Eriks om Econosto nader te onderzoeken en de eerstvolgende gezamenlijk bestuursvergadering, is door de RvB een aantal onderzoeken geïnitieerd. Dit resulteerde in een Rapportage: “Project Econosto” met een aantal bijlagen waarin onder andere wordt verwoord wat de voorgeschiedenis was (periode 2004-2006), welke overwegingen, zoals bijvoorbeeld synergievoordelen, er voor Econosto waren. Onderstaand volgen enkele *highlights* uit de Rapportages en bijlagen.

De financiële analyse (bron: Rapport: First Financial Analyses, dd. 15-08-2007) was gebaseerd op verschillende scenario's waarbij een neutraal en negatief scenario als uitgangspunt is genomen. Synergie zou worden gerealiseerd door het gecombineerd verkopen van producten, kostenbesparing en een toename van de winstgevendheid van Econosto.

De overwegingen voor een combinatie met Econosto zijn in de Rapportage *Overwegingen voor een combinatie Econosto/Eriks* (30-05-2007) als volgt samengevat:

“De doelstellingen zijn gezamenlijk goed te realiseren”... “De strategieën van beide ondernemingen lijken elkaar niet in de weg te staan en zijn goed samen te realiseren”... “Het bedrijfsmodel van Econosto sluit prima aan bij het OEM-projectenmodel van Eriks.”

Genoemde Rapportages zijn in de bestuursvergadering van 23 augustus 2007 ingebracht en daar door de voorzitter van de RvB toegelicht en in gezamenlijkheid besproken. De door de leden van de RvC (deels al eerder per brief ingediende) geuite twijfels waren:

- timing van de overname: (JST - het overgenomen Britse) Wyko was nog niet volledig geïntegreerd.
- wat waren de alternatieven voor Econosto?
- was er wel sprake van voldoende strategische fit? (De activiteiten van Econosto in – JST) Het “Midden-Oosten” wordt door Eriks niet als speerpunt gezien.
- was er wel voldoende organisatorische fit (de cultuurverschillen tussen Econosto en Eriks worden als groot aangegeven)?
- had Econosto voldoende technische capaciteiten?
- had Econosto (de door Eriks beoogde) leiderschapspositie in de diverse segmenten?

Enkele bedenkingen van de RvC worden door de voorzitter van de RvB direct gepareerd: “er waren geen alternatieven voor Econosto aanwezig en activiteiten (zoals het Midden-Oosten) kunnen overgedragen worden aan andere marktpartijen.” Verder wordt door de voorzitter van de RvB toegezegd om alle openstaande kwesties nader te onderzoeken.

De uitkomst van de gezamenlijke vergadering was dat een studie naar een overname en een link-up (het laten participeren van medebieders – JST) een realistische optie was. Hiermee wordt door de RvB akkoord verkregen om naar de volgende fase van het overnameproces te gaan en de Business Case verder uit te werken.

5.6.4 Opmaak naar een openbaar bod en onderhandelingen met Econosto

Begin oktober 2007 heeft de RvB van Eriks aan Econosto middels een Letter of Intent medegedeeld een openbaar bod op de aandelen te willen plaatsen en dat men graag in contact wenst te komen met de RvB van Econosto voor het doen van vervolgstappen zoals een gezamenlijk onderzoek. Op 12 oktober 2007 heeft een eerste formele⁸⁴ bijeenkomst tussen de RvB van beide organisaties plaatsgevonden. De eerste reactie van het toenmalige bestuur van Econosto was niet enthousiast. De bestuursleden meenden dat er grote verschillen waren tussen Eriks en Econosto op het gebied van organisatie (Eriks was centraal georganiseerd, Econosto decentraal) en Econosto in tegenstelling tot Eriks een productie- en project georiënteerde organisatie was.

⁸⁴ Beide organisaties hadden uit hoofde van hun concurrerende positie op de markt wel vaker informeel contact.

Op 31 oktober 2007 wordt door de RvB van Eriks middels een brief⁸⁵ aan Econosto medegedeeld dat Eriks meer overeenkomsten dan verschillen ziet. Genoemd worden de kennisgedrevenheid van beide ondernemingen, de kansen voor de medewerkers en aandeelhouders. Verder wordt door de RvB van Eriks een aanpak voor vervolgstappen voorgesteld die er op neerkwam dat Eriks overweegt een openbaar bod uit te brengen (tussen € 6,25 en € 6,75 per gewoon aandeel) en daarvoor een fusieprotocol wenst op te stellen en te tekenen voor eind 2007. Hieraan voorafgaande zou echter eerst een nader onderzoek moeten plaatsvinden naar het vormgeven van de nieuwe combinatie, het uitvoeren van een *due diligence* onderzoek (boekenonderzoek) en een toezegging van de RvB en RvC van Econosto dat zij het voorgenomen bod unaniem zullen aanbevelen. Verder zouden er toezeggingen moeten komen dat alle grootaandeelhouders van Econosto de door hen gehouden gewone aandelen onder het voorgenomen bod zullen aanmelden. Uit de “Business Case Econosto” is het volgende op te maken: “Het indicatieve bod van Eriks wordt door Econosto niet als voldoende gezien en een exclusieve due diligence was niet aan de orde”.

In november van 2007 heeft Eriks onder andere de maximale overnameprijs berekend en is onderzocht welke mogelijke medebieders er zijn. Hiervoor is een Nederlandse industriële toeleverancier voor het overdragen van de activiteiten in het Midden-Oosten benaderd.

5.6.5 Het due diligence onderzoek

Het in eind december opgestarte due diligence onderzoek (boekenonderzoek) verloopt naar zeggen van de ingehuurd specialisten in eerste instantie stroef. De bereidheid van Econosto om openheid van zaken te geven lijkt in eerste instantie niet groot. Benodigde documenten worden slechts ‘mondjesmaat’ in de data-room beschikbaar gesteld. Verder wordt er door het bestuur van Econosto een grote tijdsdruk op Eriks gelegd om binnen 10 dagen (vanaf eind december 2007) met een goed bod te komen. Bij Eriks leeft dan het vermoeden dat ook andere partijen geïnteresseerd waren in Econosto.

De onderwerpen van de due diligence waren:

- juridische analyse waaronder ondernemingsstructuur, eigendomsstructuur, intellectueel eigendom, lopende processen, contracten en claims;
- financiële en fiscale analyse;
- verzekeringen en pensioenen;
- ICT systemen;
- HRM & Personeel en Organisatie en cultuur;
- producten en markten en bijzondere projecten zoals het Russische *Kirishi project*.

⁸⁵ De brief vermeldt tevens dat onderhavige brief kan worden gezien als een vervolg van een gesprek tussen beide besturen in 2006. Deze gesprekken zijn echter niet voortgezet gezien Eriks de focus verlegde naar het integreren van het eerder overgenomen Britse Wyko.

Belangrijkste commerciële en financiële conclusies uit de due diligence waren dat Eriks marktleider zou worden op een aantal productgroepen (waaronder afsluiters) en in een aantal landen een Top-3 positie zou verkrijgen. Verder was er sprake van toegang tot nieuwe markten en voorzag men in alle bestaande markten groeimogelijkheden. Financieel gezien zou Econosto een extra omzet van circa 250 miljoen euro genereren met een EBITA van 15 miljoen euro en 700 medewerkers. Hiermee zou de deal tevens een directe bijdrage tot de winst van Eriks leveren. Bij de voorgestelde financiering zou Eriks tevens binnen haar gedefinieerde financiële ratio's blijven. Concreet stelt Eriks een bod van € 7,30 per gewoon aandeel voor.

Op 2 januari 2008 heeft tussen de RvB en RvC van Eriks een conference call plaatsgevonden. Hierin is door (de voorzitter van) de RvB medegedeeld dat de initiële medebieder wegens tegenvallende omzetten in het betreffende marktsegment bij Econosto is afgehaakt. Tegelijkertijd is een andere industriële toeleverancier bereid gevonden om eventueel een gezamenlijk bod uit te brengen. Deze partij was vooral geïnteresseerd in de activiteiten in het Midden-Oosten en Duitsland die door de RvC van Eriks als de meest risicovolle en niet-strategische (kern)activiteiten werden gezien. Gezien de tijdsdruk die door Econosto was opgelegd was er wel een situatie ontstaan waarbij er geen tijd meer was om een principeovereenkomst met de nieuwe medebieder op te stellen⁸⁶.

De voorzitter van de RvC van Eriks heeft tijdens de conference call tevens aangegeven dat er wellicht meer kapers op de kust waren. Dit zou een combinatie van een Private Equity partij en de RvB van Econosto zijn (een management buy-out met behulp van een Private Equity partij – JST). De RvC heeft in dezelfde conference call aangegeven dat de genoemde risico's (Midden-Oosten) naar ander partijen moesten worden gemitigeerd en dat vooralsnog het proces doorgang kon vinden. Ook zij erkenden in het gesprek dat er meer partijen waren die concrete interesse in Econosto hadden.

Verkorte weergave persbericht Econosto en Gilde dd. 14 januari 2008:

In een gezamenlijke openbare mededeling maakt Econosto en Gilde Buy Out Partners (Gilde) de voorwaardelijke overeenstemming over de voorwaarden voor een openbaar bod kenbaar. Gilde is van plan om een openbaar bod tegen een prijs van € 7,25 uit te brengen. De RvB en RvC steunen het voorgenomen bod unaniem.

Op 14 januari 2008 is er wederom een conference call tussen de RvB en RvC van Eriks gehouden. Hierin wordt door de (voorzitter van) RvB medegedeeld dat Econosto

⁸⁶ N.B.: op 10 januari wordt door het bestuur van Eriks besloten om vooralsnog alleen te bieden en in een later stadium met betreffende medebieder de zaken verder af te handelen.

en Gilde⁸⁷ op 13 januari 2008 hebben aangekondigd dat zij tot overeenstemming zijn gekomen. Gilde was voornemens een openbaar bod uit te brengen tegen een prijs van € 7,25 per gewoon aandeel. Dit was nagenoeg gelijk aan hetgeen Eriks begin januari richting Econosto heeft medegedeeld. Verder wordt besproken dat de nieuwe medebieder (definitief) was afgehaakt. Ten aanzien van de mogelijkheid om een overtreffend bod uit te brengen wordt door de RvC en RvB van Eriks terughoudend gereageerd. Gesteld wordt dat het management van Econosto klaarblijkelijk niet bereid was om mee te doen en het succes (van de overname) juist gebaseerd was op het gezamenlijk willen uitzetten en opvolgen van een strategie.

Op 17 januari 2008 vond een gezamenlijk RvB- en RvC-vergadering van Eriks plaats. Hierin wordt door de (voorzitter van de) RvB medegedeeld dat de RvC middels conference calls op de hoogte is gesteld van alle ontwikkelingen. Verder heeft de RvB in de afgelopen periode onderling en met de betrokken overnameadviseurs veel gesproken over het wel of niet doorgaan met het traject Econosto. De ‘voors en tegens’ waren:

- Voor: Econosto is beter georganiseerd dan gedacht (op basis van due diligence); Econosto groeit in alle aanwezige regio's; Midden-Oosten⁸⁸ is stabiel (al meer dan 10 jaar winstgevend); in 5 (landen)clusters kan marktpositie van ‘kleppen en pakkingen’ versterkt worden; er is dus sprake van een strategische fit.
- Tegen: management Econosto wil niet met Eriks en verwacht tegenstrijdige conflicterende strategieën; bij een hoger bod kan Econosto nog 3 tot 5 maanden zelfstandig verder (dus geen controle door Eriks op bedrijfsvoering); in verhouding tot de winst een hoge prijs dus reactie van aandeelhouders Eriks onzeker; financiering door bank op basis van minder aantrekkelijke voorwaarden; onzekerheid over bereidheid participatie door banksyndicaat bij hoger bod.

Tijdens een interview met een commissaris is tevens aangegeven dat Eriks “geen trek” heeft gehad in een race (met Gilde) van het tegen elkaar opbieden met prijzen en dat met name de onwelwillendheid van het management van Econosto doorslaggevend was om te stoppen met de deal. De RvC en RvB van Eriks besluiten op 17 januari 2008 unaniem om geen overtreffende bod in te dienen en te stoppen met het de overname van Econosto.

5.6.6 De tweede ronde: van herbezinning naar een vijandig bod op Econosto

Na een korte vakantieperiode van de CEO was al snel de beeldvorming over Econosto positief gestemd. Of zoals de CEO tijdens een interview⁸⁹ terugblikkend stelde:

87 Gilde is een onafhankelijke Nederlandse participatiemaatschappij (Private Equity Firm / Fund) dat onder andere *management buy-outs* financiert waarbij het zittend management het bedrijf of een unit daarvan overneemt.

88 Zie ook het nawoord van dit hoofdstuk inzake de nu bekende problemen bij Econosto Mideast.

89 Bron: ERIKS CEO Van der Zouw in *FEM Business*, jaargang 11, nummer 37, datum 13-9-2008

“Voor een positie in de procesindustrie, of dat nu yoghurtfabrieken of petrochemische complexen zijn, zou Econosto een prachtige partij zijn. Alle andere overnamekandidaten vond ik minder dan Econosto.”

Hiermee lag de weg open om bij het bestuur van Eriks een heroverweging plaats te laten vinden. In samenwerking met de overnameadviseur van Fortis worden de volgende stappen bepaald:

- Hernieuwde analyse synergie Eriks en Econosto;
- Analyse bod van Gilde en potentiële ruimte om te overtreffen;
- Steun krijgen RvB en RvC Eriks;
- Selecteren bank(en) consortium voor financiering deal;
- Opstellen concept *Offer letter*⁹⁰ en persbericht;
- Extern: banken mee, contact met grootaandeelhouders Econosto om te proeven of zij in zijn.

De ratio voor herbeoordeling van Econosto, en daarmee de weg voor een vijandig overtreffend overnamebod, is tijdens de interviews met de CFO als volgt gegeven:

- de financiële resultaten van Econosto waren naar eigen zeggen beter dan gedacht (bron: persbericht van Econosto op 5 maart 2008). Daardoor was er minder financiering nodig om een deal rond te krijgen;
- de markt in het Midden-Oosten bleek stabiel te zijn dan in eerste instantie was verondersteld. Dit wordt bevestigd door diverse berichten in de media. Hiermee wijzigde het risicoprofiel van de activiteiten in het Midden-Oosten;
- een groot project van Econosto in Rusland had financiële meevallers;
- het management van Econosto bleek minder ‘tegen’ Eriks te zijn dan wordt verondersteld. Mogelijk zouden onderhandelingen in arbeidsvoorwaardelijke zin deze stelling nog verder kunnen verbeteren;
- een hoger bod was bij (groot)aandeelhouders van Eriks “te verkopen”;
- kleine aandeelhouders van Econosto vonden de koers/winst verhouding van het bod van Gilde te laag.

De interviews met de leden van de RvB geven een beeld waarbij er niet zozeer sprake was van een herbeoordeling van bestaande feiten maar van nieuwe gegevens en nieuwe inzichten die een concurrerend bod rechtvaardigden. Naast de beoordeling van nieuwe feiten hebben nieuwe onderhandelingsrondes plaatsgevonden. Hierbij is gesproken met:

- (vertegenwoordigers van) grootaandeelhouders van Econosto over nieuwe verhoogde biedprijs;

⁹⁰ Een biedbrief waarin de intentie tot aankoop wordt weergegeven en die vaak een niet-bindend karakter heeft (bron: KPMG, “*M&A Jargon ontgaan van zijn mystiek*”, die Keure, Business & Economics, Brugge 2008).

- (vertegenwoordigers van) personeel van Econosto over toekomstperspectief (idem ondernemingsraad), pensioenindexatie;
- landenmanagers van Econosto over arbeidsvoorwaarden;
- RvB Econosto over bestuursfuncties, perspectief en compensatieregelingen topmanagement.

Op 28 maart 2008 vindt er een conference call tussen RvB en RvC plaats waarin de RvB (op verzoek van de RvC) uitlegt waarom een tegenbod dient te worden uitgebracht. De RvB stelde dat Eriks nog geen kans heeft gehad om een bod te doen. De due diligence was goed en de gerealiseerde resultaten van Econosto zijn door meevallers bij een groot Russisch project beter dan in eerste instantie wordt verwacht. Verder wordt gesteld dat er sprake is van:

- een goede (strategische en organisatorische) fit tussen Econosto en Eriks;
- de marktpositie in Benelux, Duitsland en UK wordt versterkt;
- de positie in de procesindustrie wordt versterkt;
- er synergievoordelen zijn;
- financiering door een bankenconsortium mogelijk is.

De onderkende belangrijkste risico's zijn: de mogelijke (biedingen)strijd die met Gilde moet worden aangegaan en onzekerheid met betrekking tot het behoud van de landenmanagers van Econosto.

Gilde Ten Cate heeft een 'reputatie' wat betreft het aangaan van een biedingenstrijd. Een voorbeeld is de strijd tussen Kempen Oranje Participaties en een consortium met Gilde aangaande de overname van TenCate in 2016. Na dreiging van een activa/passivatransactie door Gilde waarmee Kempen haar zeggenschap zou verliezen, is de strijd in het voordeel van Gilde beslist. In een verstuurd brief door Kempen wordt gesteld dat: "De belangen van de aandeelhouders zijn naar onze mening slecht behartigd. Dit in tegenstelling tot de persoonlijke belangen van enkele bestuurders van TenCate."

De RvC gaat op dat moment akkoord met de strategie om reeds snel te starten met het inkopen van aandelen Econosto en het doen uitbrengen van een formeel tegenbod. Binnen enkele dagen wordt een belang van 44% in Econosto opgebouwd. Op 28 maart 2008 stelt Eriks de RvB en RvC van Econosto op de hoogte een openbaar bod uit te brengen op alle uitstaande aandelen tegen een prijs van € 8,21 in cash per aandeel. Dit is een 51,5% premium ten opzichte van de slotkoers (Econosto) van 11 januari 2008 van € 5,42 en 13% meer dan Gilde heeft geboden.

91 Geraadpleegd op 21-03-2017 via <http://www.tubantia.nl/almelo/overname-tencate-nadert-eindspel-concern-verdwijnt-bijna-zeker-van-de-beurs-ac282fa6/>

Per 1 juni 2008 is het bod succesvol afgerond en is Econosto onderdeel van de Eriks-groep.

5.6.7 Uitvoering overnamebesluit en integratie

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij enkele relevante aspecten van de integratie van Econosto in Eriks. Econosto zal met behoud van haar naam binnen de Eriks-groep zichzelf verder ontwikkelen. Het integratieprogramma is gebaseerd op het reeds bij de integratie van het Britse Wyko bewezen integratieprogramma.

Op basis van het jaarverslag van 2008, de periode waarin de integratie van Econosto is gestart, is het volgende geconstateerd: voor de integratie van Econosto is een integratieteam samengesteld. In dit team hebben naast het management van de overgenomen onderneming ook het clustermanagement en de International Product Managers zitting. Dit team draagt zorg voor een planmatig commerciële begeleiding, afstemming en integratie. De RvC zal toezien op de voortgang van het proces.

“In het afgelopen jaar (2008) is met name specifieke aandacht besteed aan de strategische onderbouwing van de in het verslagjaar gerealiseerde overnames, waaronder Econosto NV, en de financiering daarvan, de voortgang van de integratie van de in de laatste jaren overgenomen ondernemingen en de huidige en toekomstige invulling van de topstructuur.” Bron: Jaarverslag 2008, Verslag van de RvC.

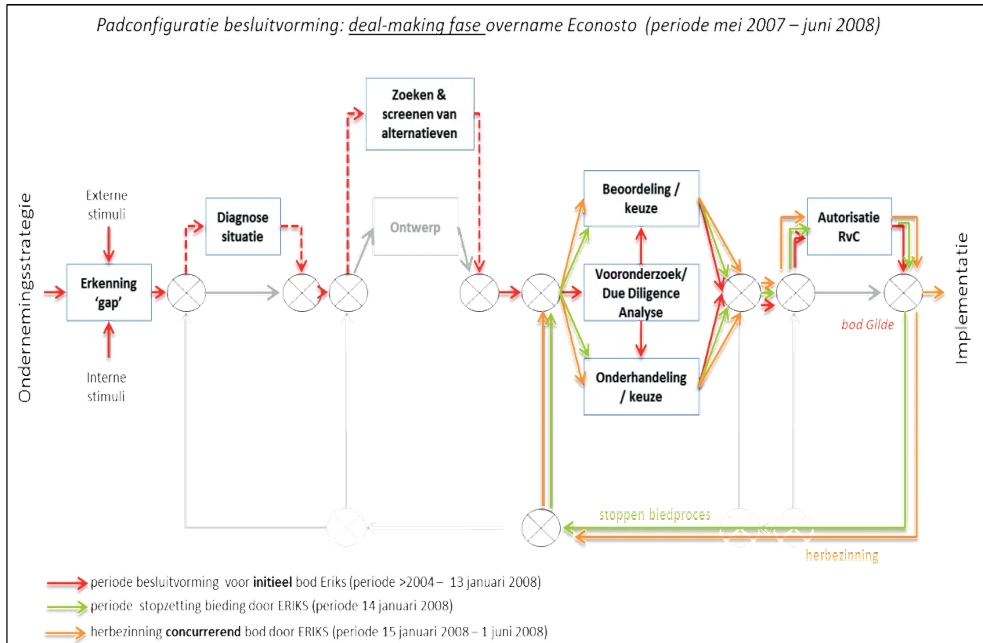
De integratieactiviteiten betreffen onder andere het implementeren van het Enterprise Risk Management raamwerk, het onderbrengen van Econosto in het interne Rapporteringssysteem van Eriks, het afstemmen van de assortimenten en de leveranciers en waar mogelijk het coördineren van de inkoop. Belangrijke elementen van het integratieplan zijn tevens de uitwisseling van kennis en producten en diensten tussen de Econosto en de clusters en ondernemingen van de Eriks-groep.

Het Company Profile van 2009 spreekt slechts⁹² van: “Belangrijke stappen voorwaarts gemaakt met de integratie van de in 2008 overgenomen ondernemingen.”

⁹² Door de overname van Eriks door SHV en de beëindiging van de beursnotering van Eriks in 2009 is de verslaggeving minder uitgebreid dan in de voorafgaande jaren.

5.6.8 Resumé reconstructie

De reconstructie van de deal-making fase van onderhavige overname heeft het volgende beeld opgeleverd (Mintzberg et al. 1976):



Figuur II Padconfiguratie overname Eriks en Econosto

Onderhavige reconstructie van de overname kent een tijdsspanne van ver voor 2004, de bestuurders spreken zelfs van ‘decennia’, tot aan het moment waarbij het vijandig bod van Eriks op 1 juni 2008 succesvol is afgerond. Zowel de diagnose alsmede de ‘zoek-routine’ zijn slechts marginaal doorlopen. Er was vanaf het begin sprake van één voorkeurskandidaat. Voor onderhavige casus is geen vergelijkbaar alternatief ten opzichte van Econosto geëvalueerd. De keuze- en selectiefase van onderhavige besluitvorming behelsde een aantal subroutines, te weten: het vooronderzoek en de due diligence onderzoeken (de zogenaamde analyseroutine), het beoordelen van de informatie, resulterende in een business case en het voeren van onderhandelingen. De routines zijn meerdere keren, zij het met wisselende intensiteit, doorlopen. Van een lineair verloop van de besluitvorming is geen sprake.

Ten aanzien van de duur van de besluitvorming zijn de volgende kanttekeningen te maken. De initiële besluitvorming duurde naar zeggen van de betrokkenen ‘decennia’ waarbij met name de erkenning om tot actie over te gaan lang op zich heeft laten wachten. Na erkenning is de initiële besluitvorming tot het bod van Gilde (begin januari 2008) in ‘slechts’ 8 maanden voltooid. De eerste lus in de besluitvorming, zijnde de periode waarin besloten is om na het bod van Gilde geen concurrerend bod te doen, heeft zich in 1 dag voltrokken

(op 14 januari 2008). De 2^e lus in de besluitvorming, de herbezinning en besluitvorming omtrent een vijandig bod, heeft zich in 5 maanden voltrokken. Dit is inclusief de wettelijke voorgeschreven termijnen omtrent overnames. In de volgende paragrafen worden de verschillende fasen en routines binnen het overnameproces nader geanalyseerd op factoren die mogelijke aanwezigheid van beperkte rationaliteit kunnen verklaren.

5.7 Analyse van de casus

In deze paragraaf wordt de Eriks-casus nader geanalyseerd op de aanwezigheid en consequenties van beperkte rationaliteit bij de RvB en de wijze waarop de RvC hiermee is omgegaan. Conform het eerder geschetste conceptueel model en de daarin weergegeven sensitizing-concepten is hier verder invulling aan gegeven.

Gestart wordt met de zogenaamde gedragsmatige (psychologische) factoren die van invloed zijn op de verschillende fasen van strategische besluitvorming. Vanuit het perspectief van beperkte rationaliteit worden cognitieve, affectieve en sociaal- groepsdynamische factoren geanalyseerd. Aanvullend hierop wordt vanuit de veronderstelling dat gedrag altijd binnen de context⁹³ van een specifieke situatie dient te worden beschouwd, een analyse gemaakt van de onzekerheid en complexiteit van de omgeving waarbinnen de besluitvorming plaatsvindt.

Het tweede perspectief is de strategische (adviserende) rol van de RvC. Hier wordt de bijdrage die de RvC aan de strategische besluitvorming levert nader geanalyseerd waarbij een antwoord wordt gezocht op de vraag welke mitigerende activiteiten de RvC heeft ondernomen om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit te mitigeren of de onzekerheid, zijnde een samenspel van complexiteit, dynamiek en voorspelbaarheid, te reduceren.

5.7.1 Analyse vanuit het perspectief van beperkte rationaliteit bij de RvB

In deze subparagraaf worden de effecten van beperkte rationaliteit op de besluitvorming geanalyseerd. Hiertoe wordt conform het eerder gepresenteerde beoordelingskader een thematische indeling van psychologische factoren aangehouden, te weten: cognitieve factoren, affectieve factoren en sociale- en groepsdynamische factoren. Teneinde een fijnmazigere analyse uit te kunnen voeren, worden genoemde factoren nader gesplitst (Lovallo & Sibony, 2010). Tevens wordt aan de hoofdstukken 4 genoemde sensitizing concepten aangaande factoren die mogelijk verklarend zijn voor beperkte rationaliteit en een bedrijfsmatige setting nader geoperationaliseerd. De nader uitgewerkte concepten betreffen:

⁹³ Binnen de psychologie en in het bijzondere de gedragsmatige wetenschappen is de basiseenheid van verklaring altijd 'gedrag in context'. Ofwel: los van de context is gedrag betekenisloos (zie ook: <http://www.bf Skinner.org/BFSkinner/Home.html>).

- biases gericht op het (te snel) nemen van actie ten gevolge van een mindere doordachtzaamheid, te groot zelfvertrouwen of excessief optimisme (de zogenaamde actie-georiënteerde biases);
- biases gericht op onterechte vergelijkingen met soortgelijke gevallen en ervaringen ten gevolge van voor een ingenomen oordeel, de representativiteitsheuristiek of het gebruiken van ‘analogieën en verhalen’ om een oordeel kracht bij te zetten (de zogenaamde patroonherkenning biases);
- biases gericht op het vasthouden aan ingenomen posities en daaraan verbonden inactiviteit ten gevolge van status quo redeneringen, verankering en verliesaversie (de zogenaamde stabiliteit biases);
- biases ten gevolge van een te grote emotionele of persoonlijke verbondenheid met de uitkomsten van besluiten ten gevolge van emoties zoals spijt en angst of persoonlijke belangen (de zogenaamde affectieve biases);
- biases ten gevolge van groepsdruk en disfunctionele groepsprocessen ten gevolge van onder andere de illusie van onkwetsbaarheid, en groepsconformisme (de zogenaamde groepsdynamische biases).

Alhoewel de focus van deze casestudie is gericht op de deal-making fase, start de analyse van de overnamebeslissing met het vaststellen of er sprake was c.q. tekenen zijn geweest van beperkte rationaliteit bij het verantwoorden van overnames als groeistrategie. Het is immers goed mogelijk om via andere vormen van samenwerking (zoals strategische allianties of joint ventures) of via autonome groei tot een gewenst ‘ambitieniveau’ te komen. Mogelijke tekenen van beperkte rationaliteit in deze fase zijn bijvoorbeeld Empire building en Lemming effecten (Finkelstein & Cooper, 2010). Beiden kunnen geschaard worden onder affectieve en emotionele biases. Bij Empire building staan eigen belangen en “groei als doel” centraal. Een traceerbare ratio tussen visie en een concrete overname ontbreekt hierbij. Dit is echter op basis van een analyse van de jaarverslagen niet geconstateerd. De keuze voor overnames als middel tot groei is tevens tijdens een interview door de CFO geduid als het beste (gekozen) middel om in omstandigheden snel en effectief te groeien. Dit geldt met name bij expansie naar een ander land en/of bij nieuwe doelgroepen. Geconstateerd is dat er door het bestuur van Eriks een rationele afweging heeft plaatsgevonden om een balans tussen autonome groei en groei middels overnames te verantwoorden.

Lemming effecten duiden op een overnamestrategie die gebaseerd is op een situatie waarbij ‘blind’ een overnametrend (fusiegolf) wordt gevolgd in een consoliderende markt (Finkelstein & Cooper, 2010). Enige indicatie hiervoor is bij Eriks in de beschreven fusiegolf van de jaren 80 van de vorige eeuw gevonden. Hierbij was het motto: overnemen om niet te worden overgenomen. Op zich kan het ‘behoud van zelfstandigheid’ als een rationeel doel worden beschouwd, vanuit governanceperspectief kan het echter ook zo zijn dat opsplitsing of verkoop voor bijvoorbeeld aandeelhouders meer rendement

oplevert. Welke afwegingen toentertijd op dit punt hebben plaatsgevonden is echter niet meer te achterhalen.

De deal-making fase van onderhavige casus betreft het moment waarop erkenning van Econosto als potentiële overnamekandidaat heeft plaatsgevonden tot het moment dat de deal in juni van 2008 tot een succesvol einde is gebracht. Gezien het feit dat de erkenning en daarmee de beeldvorming en oordeelsvorming bij de (leden van) RvB en RvC niet op eenzelfde moment heeft plaatsgevonden (de RvC heeft immers al in 2004 erkent geen strategische noodzaak te zien om Econosto over te nemen), is dit ook in potentie een moment waar beperkte rationaliteit een rol heeft gespeeld.

Kern van de erkenningsfase is dat de beslisser een kloof onderkent tussen een bestaande situatie en een gewenste situatie. Het miskennen van een dergelijke kloof kan worden toegerekend aan de aanwezigheid van vertekeningen in de stimuli die leiden tot erkenning van een probleem dat om een beslissing vraagt. Vanuit een cognitief perspectief wordt gesteld dat het bestuur reeds jaren vasthoudt aan een situatie waarbij beide partijen al decennia lang om elkaar heen aan het draaien waren.

Na erkenning van de kloof presenteert de RvB de situatie afwisselend als kans zowel als bedreiging. De door de RvB gehanteerde termen zoals “nu of nooit” en “er zijn meer kapers op de kust” weerspiegelen dit beeld. Of zoals de Notulen van een board meeting (23-08-2007) stelt:

“...care must be taken to avoid Econosto receiving an approach from another party.”

Vanuit het perspectief van de groep van stabiliteitsbiases, namelijk het ‘decennialang’ vasthouden aan een ingenomen positie, kunnen de volgende constatering worden gemaakt. Adjustment en anchoring duiden op een situatie waarbij het initiële oordeel om niet samen te gaan (JST - Econosto over te nemen) wordt verklaard doordat er onvoldoende aanpassingen (adjustment) plaatsvinden nadat nieuwe informatie over Econosto beschikbaar is gekomen. Gerelateerd aan deze bias is de prior hypothesis bias, waarbij informatie wordt gezocht die het oorspronkelijke oordeel om niet samen te gaan slechts bevestigen. Directe aanwijzingen van voorgenoemde biases zijn echter niet gevonden.

Vanuit het perspectief van affectieve en emotionele biases wordt gesteld dat zowel de huidige CEO als de voormalige CEO persoonlijke voorkeuren waren voor de productgroepen van Eriks respectievelijk Econosto. Beide CEO's bleken een voorgeschiedenis (werkgeschiedenis) te hebben binnen één van de dominante productgroepen van Eriks respectievelijk Econosto. Dit kan wijzen op een te grote ‘emotionele verbondenheid’ met een bestaande situatie c.q. status quo. Een andere indicatie voor de invloed van affectieve c.q. emotionele biases op de aanwezigheid van de *status quo* is de slechte ervaring van één

van de commissarissen met Econosto in het verleden.

Tekenen van groepsdynamische biases zijn in deze fase van de overname niet waargenomen. Gezien het feit dat de RvC van Eriks eerder aangaf “geen strategische noodzaak te zien in een overname”, is er wellicht sprake van voldoende tegenwicht van de RvC bij het erkennen van beslissituaties. Dit is tevens in lijn met de constatering van Schwenk (1984) dat erkenning een individueel cognitief proces is. Groepsdynamische factoren zijn derhalve minder vaak te verwachten.

Resumerend wordt gesteld dat gedurende de erkenningsroutine er tekenen waren van inactiviteit (het accepteren van een status quo), door affectieve gevoelens van zowel ‘voor’ alsmede ‘tegen’ het overnemen van Econosto.

De tweede routine binnen de fase van probleemherkenning is de diagnose-routine (Mintzberg et al., 1976). Deze routine behelst een analyse van de initiële informatie die nader onderzocht dient te worden en het inrichten van een projectteam. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven is deze routine gestart met het formele verzoek van de RvB om een aantal *issues* nader te onderzoeken en het verzoek van de RvC aan de RvB om een aantal zaken hierin mee te nemen. Resultaat van de diagnose-routine is tevens een kwalificatie van de situatie in termen van een kans, een probleem of zelfs crisis (Mintzberg et al., 1976). Vanuit een besliskundig perspectief kunnen deze kwalificaties ook synoniem worden gesteld aan verlies (probleem of crisis) en winst (kans) ten opzichte van een uitgangssituatie. Hiermee is het gevaar van framing-effecten, zijnde het beschrijven van een situatie op verschillende manieren, aanwezig. Met name de relatie tussen framing van de situatie en de daaraan gekoppelde risicobereidheid c.q. risico-attitude, is door Kahneman (1974) aangetoond. Ten aanzien van deze casus wordt gesteld dat de door het bestuur gehanteerde termen zoals “nu of nooit” en “er zijn meer kapers op de kust” weergeven dat er sprake was van het hanteren van een verliesframe. Daartegen worden het bereiken van doelstellingen ten aanzien van bijvoorbeeld de Top-3 posities in bepaalde marktsegmenten als een kans gepresenteerd. Conclusie is dat de voorhanden zijnde situatie afwisselend als kans of als bedreiging wordt gepresenteerd. Binnen het procesmodel van Mintzberg et al. (1976) is de volgende fase (en routine) de fase waarin alternatieven worden gezocht of ontworpen. Voor onderhavige casus is van begin af aan sprake van één (binair) alternatief geweest: namelijk het wel of niet overnemen van Econosto.

De centrale vraag die hier gesteld wordt was of Econosto ‘wel of niet’ dient te worden overgenomen. Complexiteit hierbij is dat het niet overnemen van Econosto mogelijk een tweede beslissing impliceert: namelijk wie dan wel?⁹⁴. Aanvullende keuzes die vervolgens dienen te worden gemaakt zijn de vorm van de financieringsstructuur en

⁹⁴ In de Business Case worden ‘meerdere kleine overnames’ als alternatief genoemd. Deze zijn echter niet verder benoemd en uitgewerkt.

de hoogte van de biedingsprijs. Daarnaast spelen allerlei implementatiekeuzes een rol die echter gezien de focus van deze casestudie buiten de scope van dit onderzoek worden gehouden.

Alhoewel de RvC al in een vroeg (augustus 2007) stadium van het overnameproces verzoekt om alternatieven te onderzoeken wordt hierna echter pas in de Business Case (januari 2008) nader melding gemaakt.

“Het streven om onze posities in de betreffende productgroepen In Nederland, België en Frankrijk te versterken blijft bestaan. Ook de noodzaak om posities te verwerven in Duitsland en de UK blijft bestaan. Wanneer de overname van Econosto niet doorgaat, zal worden getracht om via vele kleinere overnames deze marktposities te verkrijgen.”

In oktober 2007 wordt in een commissarissenvergadering door de RvB gesuggereerd dat er “geen alternatieven voor de overname van Econosto” zijn. In hoeverre hiermee wordt bedoeld een in omvang gelijkwaardig alternatief (de markt kent immers maar een beperkt aantal spelers met gelijke omvang zoals Eriks en Econosto) of een alternatief om strategische doelen te bereiken, is uit deze bronnen niet eenduidig op te maken. Onderstaande citaat uit een interview met een bestuurder van Eriks weerspiegelt dit beeld.

“Voor een positie in de procesindustrie, of dat nu yoghurtfabrieken of petrochemische complexen zijn, zou Econosto een prachtige partij zijn. Alle andere overnamekandidaten vond ik minder dan Econosto.”

Uit de interviews met de CFO is gebleken dat in het verleden al soortgelijke kandidaten zijn gescreend, maar dat deze trajecten echter om uiteenlopende redenen zijn afgebroken. Verondersteld mag worden dat mede gezien de marktsamenstelling er op dat moment geen gelijkwaardige tegenkandidaat voor Econosto beschikbaar was en derhalve de keuze tot een ‘wel of niet’ geframed is.

Onderhavige keuze wordt hiermee gekenmerkt door een *single outcome calculation bias* of een *one-plan-at-a-time* (Finkelstein & Cooper, 2010) aanpak. Deze bias wordt doorgaans toegeschreven aan beperkte informatievoorziening over de beschikbaarheid en waardering van alternatieven (March & Simon 1958), een sterke toename van tijdsdruk⁹⁵ (Mintzberg, 1976; Mazzolini, 1981), een grote omgevingscomplexiteit (Eisenhardt, 1989) - één alternatief maakt de situatie immers minder complex -, en *framing games*. Laatstgenoemde duidt op de wijze waarop een probleem wordt gepresenteerd en daarmee ook welke alternatieven in ogenschouw

⁹⁵ Eriks spreekt in de Business Case van een ‘krappe’ tijdslijn gedurende de Due Diligence.

worden genomen. De keuze voor een binair frame (wel of niet) is immers een andere dan het parallel beoordelen van meerdere gelijkwaardige overnamekandidaten waaruit één dient te worden gekozen. Bij onderhavige overname was er zowel sprake van tijdsdruk, er waren immers meer kapers op de kust, beperkte informatievoorziening doordat de due diligence nog moest plaatsvinden, er slechts publieke informatie beschikbaar was en de complexiteit van de overname als hoog werd gepercipieerd. Vanuit het perspectief van affectieve en motiverende factoren wordt gesteld dat er bij het bestuur sprake was van een sterke voorkeur voor Econosto. Zowel de voorgeschiedenis van het ‘aan elkaar ruiken’, als mede de *window of opportunity*⁹⁶ maken Econosto tot een gewilde overnamekandidaat.

Binnen de overnameliteratuur (Finkelstein & Cooper 2010; Lovallo & Kahneman 2003, Lovallo 2009) wordt de fase van beoordeling en selectie van een overnamekandidaat nader gespecificeerd in een *pre-due diligence fase, de bidding fase en de finale due diligence fase*. Zij stellen dat juist in de fase van beoordeling en selectie het gevaar op biases het grootst is. Teneinde een fijnmazige analyse van biases op het overnameproces te kunnen toepassen, wordt deze fase nader onderverdeeld in (Brink, 2008):

- Pre-due diligence, waarbij er nog geen officieel contact is geweest tussen Eriks en Econosto (de doelwitvennootschap);
- Limited preliminaire due diligence, waarbij oriënterende gesprekken met Econosto zijn gevoerd;
- Investigative due diligence, waarbij het feitelijke boekenonderzoek heeft plaatsgevonden;
- Confirmatory due diligence, waarbij na het bereiken van de definitieve overeenstemming nadere informatie wordt verkregen.

Bovengenoemde indeling kan van belang zijn voor de verklaring van aanwezigheid van biases gezien er in toenemende mate informatie beschikbaar komt c.q. minder onzekerheden aanwezig zijn die vervolgens op hun merites worden beoordeeld.

De pre-due diligence heeft tussen mei 2007 en oktober 2007 plaatsgevonden. Het onderzoek richt zich dan met name op openbare informatiebronnen zoals jaarverslagen, industrieraapporten maar ook op kennis van voormalig personeel van Econosto dat op dat moment in dienst is van Eriks. Dit betrof onder meer de toenmalige CEO van Eriks. In de genoemde periode zijn door Eriks onder de naam *Project Econosto* diverse deelonderzoeken gestart om de haalbaarheid en wenselijkheid van Econosto als overnamekandidaat te onderzoeken. Een van de deelrapportages betrof de Notitie “*Overwegingen voor een combinatie Econosto/Eriks*”. Uit de titel alleen al valt af te leiden

⁹⁶ Econosto heeft zichzelf in 2005 in de etalage gezet (bron: Van Os – voormalig CEO Econosto in “Kneusje werd overnameprooi”, Geraadpleegd op 14-05-2008 via NRC.nl)

dat er een voorkeur was voor de overname van Econosto en er overwegingen (redenen) worden gezocht die deze stelling zou bevestigen. Analyse van de notitie toont dat de voordelen in aantal groter waren dan de onderkende nadelen en de toon van het stuk in grote lijn ‘pro-Econosto’ was gestemd. Gesteld wordt dat in de periode van pre due diligence er sprake was van een zekere mate van *confirming evidence bias* die tot gevolg had dat de analyse van Econosto meer gericht was op het vinden van informatie die voor de overname van Econosto zou pleiten dan het zoeken naar ontkrachtende informatie.

Bij het beoordelen van overnamekandidaten worden doorgaans criteria zoals: de mate van *strategische fit*, *organisatorische fit*, *past performance* en de in te zetten *resources* zoals geld (transactiekosten, overnamekosten en integratiekosten) en mensen meegewogen (Pablo, Sitkin, & Jemison, 1996). Dit is grotendeels in lijn met de termen die door Eriks zijn gehanteerd bij de beoordeling van Econosto.

Op basis van de Business Case worden voor de verschillende onderdelen de volgende conclusies getrokken. Uit de Business Case is (Eriks, 2008) gebleken dat ten aanzien van de past-performance van Econosto de volgende stelling wordt ingenomen:

“Het heeft niet zoveel zin om de gerealiseerde resultaten en balansen van de laatste jaren te beoordelen. Econosto komt uit een reorganisatiefase waarbij veel activiteiten zijn stopgezet en afgestoten...”

Op basis van een analyse van het verleden van Econosto, kan echter ook worden gesteld dat de performance matig tot slecht⁹⁷ was.

Onderzoek door Pablo et al. (1996) naar de wijze waarop wordt omgegaan met een focus op gerealiseerde historische indicatoren, zoals bijvoorbeeld in het verleden gerealiseerde resultaten, of nog te realiseren indicatoren, zoals bijvoorbeeld toekomstige cashflow, toont aan dat de bereidheid om meer risico te nemen toeneemt indien de focus verschuift naar toekomstige indicatoren. Men kiest er immers voor om het oordeel meer te baseren op onzekere toekomstige indicatoren zoals de verwachte strategische en organisatorische fit en de daaraan verbonden cashflow-prognose, dan op gerealiseerde (en mogelijk geëxtrapoleerde) gegevens uit het verleden.

Bovenstaande is indicatief voor een verhoogde risicotolerantie ten aanzien van de uitkomsten van de voorhanden zijnde overnamebeslissing (Pablo et al., 1996) die op haar beurt weer verklarend is voor de mogelijke aanwezigheid van overmatig zelfvertrouwen bij de oordeelsvorming voorafgaande aan het overnamebesluit.

Vice versa bieden gegevens uit het verleden echter ook geen garanties voor toekomstige resultaten. Bij het (te veel) leunen op past-performance indicatoren kan derhalve ook weer sprake zijn van een patroonherkenningsbias waarbij onterechte

⁹⁷ In 2003 was er nog sprake van een verliesgevende onderneming (bron: MD Zakennieuws/Dow Jones Nieuwsdienst, Geraadpleegd op 12-08-2004)

vergelijkingen met het verleden worden gemaakt. Een directe link tussen de eerder genoemde framing-effecten van een binaire keuze en een verhoogde risicotolerantie is niet gevonden.

De limited preliminary due diligence heeft plaatsgevonden tussen 12 oktober 2007, het eerste officiële bezoek van het bestuur van Eriks aan het bestuur van Econosto, tot het moment waarop het feitelijke boekenonderzoek in de laatste week van december 2007 – de investigative due diligence - heeft plaatsgevonden. Tijdens dit eerste (hernieuwde⁹⁸) bezoek van Eriks aan Econosto, wordt blijkens het bezoekverslag duidelijk dat het bestuur van Econosto over een aantal zaken anders dacht dan dat Eriks dat deed. Zo wordt door Econosto gesproken over verschillen in organisatiemodellen (centraal versus decentraal) en de focus van Econosto op projecten c.q. productie. Het bestuur van Eriks zag echter meer overeenkomsten tussen Eriks en Econosto. Het niet onderkennen van die verschillen kan duiden op een beschikbaarheidsheuristiek (Kahneman & Tversky, 1973), namelijk het focussen op bijvoorbeeld alleen maar financiële gegevens omdat deze meer beschikbaar zijn dan gegevens over organisatorische of culturele verschillen. In het verlengde daarvan kan er tevens sprake zijn van het onderschatten van integratierisico's ten gevolge van het niet onderkennen van de door het bestuur van Econosto eerder genoemde verschillen met als mogelijke gevolg een niet realistische inschatting (planning fallacy bias) van de snelheid waarmee de te realiseren synergievoordelen kunnen worden gerealiseerd.

De investigative due diligence heeft in de laatste week van 2007 en in de eerste week van 2008 plaatsgevonden. In een door Econosto opengestelde *dataroom* worden vertrouwelijke (financiële) stukken ter inzage aangeboden. De terughoudendheid waarmee dit in eerste instantie door het bestuur van Econosto plaatsvond, duidt vermoedelijk op een sterke a-priorische voorkeur van Econosto voor een andere partij dan Eriks.

Voordat Eriks een formeel bod heeft kunnen uitbrengen is begin januari 2008 door Gilde en Econosto een aankondiging gedaan dat Gilde een door de aandeelhouders en het bestuur van Econosto ondersteund bod van € 7,25 per aandeel gaat uitbrengen. Dit bod behelsde tevens een onherroepelijke verplichting van de aandeelhouders (*irrevocable*) om de aandelen tegen het komende bod aan te bieden. Hiermee wordt enerzijds de vastberadenheid van de bidders (Gilde) getoond, anderzijds zijn deze irrevocables onder voorwaarden⁹⁹ ook een signaal voor een mogelijk komende biedingstrijd.

Na het besluit van Econosto om met Gilde in zee te gaan, waren de overheersende

98 In 2006 waren reeds contacten tussen beide besturen. Deze werden echter afgebroken doordat Eriks zich op de integratie van het in 2006 overgenomen Britse Wyko heeft gericht.

99 Indien de aandeelhouder zijn toezegging mag herroepen bij een beter bod (Bron: Handboek Openbaar Bod, JST - Nieuwe Weme M.P., Kluwer, 2008, p.188)

gevoelens bij de betrokken bestuurders van Eriks één van woede - men heeft immers de schijn laten bestaan een serieuze kandidaat te zijn –, teleurstelling over het mislukken van de deal, ongeloof over het stoppen van het proces, echter ook hoop dat het nog niet helemaal is afgelopen.

Onderstaande citaten van een bestuurders van Eriks weerspiegelen dit beeld:

“Ik had er goed de pest in.” en “We voelden ons gepakt.”

Daarnaast was het afblazen van de deal ook bij de externe partijen een teleurstelling waarbij door het bestuur is aangegeven dat zij (de overnameadviseurs – JST) een aanzienlijk financieel belang hebben bij het doorgaan van een transactie. Onderstaande berichtgeving van een overnameadviseur aan de RvB van Eriks typeert dit (eigen)belang:

“...Het zou zonde zijn gezien jullie steeds meer positieve beeld over Iris (Econosto – JST), al het werk dat is gedaan en de kosten die gemaakt zijn om nu al de handdoek definitief in de ring te gooien...” Bron: E-mail bericht van Overnameadviseur aan RvB Eriks, 15-1-2008

Analyse van deze uitspraak geeft weer dat er tekenen zijn van een verliesframe (...zonde zijn...), sunk cost bias (...kosten die zijn gemaakt...), en framing (... positief beeld handdoek definitief in de ring gooien...). Door het bestuur van Eriks wordt onderkend dat ook bij externe adviseurs mogelijk vertekeningen in de vorm van eigenbelang (self-serving biases) doorgaans onbewust (Moore, D. 2005) aanwezig kunnen zijn. Dit is mogelijk van invloed op de beoordeling van informatie c.q. situatie die in het voordeel van (de voorkeur van) hun opdrachtgevers kan worden gekleurd.

Na een korte periode van bezinning is door de RvB en RvC gezamenlijk besloten om alsnog tot een overnamebod te komen. De heroverwegingen waren met name gebaseerd op nieuwe inzichten over de financiële situatie van Econosto – en daarmee ook de hoogte van de biedprijs – en wijzigende marktomstandigheden zoals in het Midden-Oosten. Ook hier was er sprake van een zeker optimisme die een hogere biedprijs zou rechtvaardigen en een gewijzigde risicoattitude. Of zoals door een bestuurder tijdens een interview wordt aangegeven:

“Wij lieten ons door niets van ons pad afwijken.”

De wijzigende risicoattitude kwam tevens tot uitdrukking in het aangaan van een biedingenstrijd met Gilde zonder de medewerking van medeparticipanten zoals men eerste instantie wel nog voor ogen had. Achteraf wordt door de RvB het tot stand komen van de deal met mede participanten slechts als een tegemoetkoming aan de bezwaren

van de RvC getypeerd. De RvC had eerder aangegeven dat de risicovolle activiteiten in het Midden-Oosten dienen te worden overdragen naar andere partijen. In de tweede biedingsronde is hier echter niet meer expliciet over gesproken. Andere door de RvC onderkende risico's waren het gevaar van een biedingenstrijd met Gilde en de bereidheid van de landenmanagers van Econosto om al dan niet aan boord te blijven.

Een van de gevaren c.q. biases bij een mogelijke biedingenstrijd is de zogenaamde 'winnaarvloek'. Hierbij is de betaling van een meerprijs eerder het gevolg van de concurrentie tussen twee of meer bidders waardoor de winnaar in een biedingenstrijd altijd meer betaalt dan rationeel te rechtvaardigen is (Gilberto & Varaiya, 1989). De 'vloek' hierbij is dat de winnaar vast zit aan de door hem geboden (te hoge) prijs. De premium die Eriks bood bovenop de slotkoers van Econosto op 11 januari 2008 bedroeg 51,5% (en 13% meer dan het initiële bod van Gilde). De marktanalisten (Rabo Securities – JST) waarden dit bod 'niet als goedkoop' maar zijn in het algemeen positief over de hoogte van het bod en de daarbij te realiseren synergievoordelen. In hoeverre hier sprake is van een onderwaardering van de toekomstige winst van Econosto of een overwaardering van de mogelijk te realiseren synergievoordelen en daarmee het premium, is zelfs met wijsheid¹⁰⁰ achteraf niet vast te stellen. Vast staat dat in empirische onderzoeken naar de hoogte van overnamepremies een gemiddelde van 35% reeds als fors kan worden gezien (Copeland & Weston, 1988).

5.7.2 Omgevingsanalyse overname

Beperkte rationaliteit wordt door Simon (1990) beschreven als een 'schaar met twee bladen' waarvan het ene blad staat voor de cognitieve beperkingen respectievelijk capaciteiten van mensen en het andere blad voor de structuur van de omgeving (aard van de omgeving) waarbinnen de besluitvorming vindt plaats. Kern hierbij is de aanname dat de omgeving waarbinnen wordt besloten onzekerder en complexer is dan dat de rationele keuzemodellen veronderstellen. In deze paragraaf zal de onzekerheid van de omgeving waarbinnen de overname heeft plaatsgevonden nader worden geanalyseerd. Voor dit onderzoek wordt hiertoe een onderscheid aangebracht tussen (i) de hoeveelheid en verwevenheid van omgevingsfactoren (de complexiteit van de omgeving), (ii) de veranderbaarheid van de omgevingsfactoren (de omgevingsdynamiek) en (iii) de (on) voorspelbaarheid van de omgevingsfactoren (Duncan, 1972; Volberda, 2004).

De complexiteit van de omgeving wordt ingegeven door de hoeveelheid interne en externe omgevingskenmerken en hun onderlinge relaties, die van invloed zijn op de beslissing (Duncan, 1972).

Uit het overnamedossier en de afgenomen interviews met bestuurders, zijn de volgende interne omgevingsfactoren opgekomen:

¹⁰⁰ Toelichting bestuurder Eriks: "...gezien de schommelingen van de koersen is het maar net wanneer je deze vraag stelt en wenst te beantwoorden."

- de 'beursgenoteerdheid'¹⁰¹ van Eriks en Econosto en de daarmee samenhangende regulering;
- de aanwezigheid van voldoende managementcapaciteiten bij topmanagement en middenkader bij Econosto;
- integratie van verschillende afdelingen;
- integratie van organisatorische doelstellingen;
- verenigbaarheid van processen en van productassortimenten.

Daarnaast zijn de volgende externe omgevingsfactoren af te leiden:

- reactie van leveranciers en afnemers (klanten) op de overname;
- reactie van concurrenten en private equity partijen;
- toestemming van mededingingsautoriteiten en medezeggenschapsorganen;
- technologische ontwikkelingen en het betreden van nieuwe marktsegmenten met nieuwe en bestaande producten door Eriks na de overname.

Gegeven bovenstaande hoeveelheid en verwevenheid aan interne en externe omgevingsfactoren wordt deze overname als een zeer complexe gekenmerkt. Dit beeld wordt zowel in de notulen van de RvC vergaderingen alsmede in de gehouden interviews met bestuurders van de RvB en RvC bevestigd.

De dynamiek van de omgevingsfactoren geeft weer, in hoeverre de onderkende omgevingsfactoren en hun onderlinge samenhang in de tijd gezien (gedurende het overnameproces) wijzigen¹⁰². Gezien het toetreden van Gilde tot het biedingsproces, het aan- en afhaken van medebieders, het meervoudige biedingsproces en de daarmee samenhangende (wijziging van) prijsranges en voorwaarden en een wijziging in het overnameprofiel, is er sprake van een dynamisch proces. Voor de in Nederland geldende wetgeving omtrent overnames, governance en arbeidsrechtelijke vraagstukken, wordt gesteld dat deze in de tijd gezien nauwelijks aan verandering onderhevig zijn. Het algemene beeld is dat onderhavige overname als dynamisch te typeren is.

De dimensie van onvoorspelbaarheid van de omgevingsfactoren (Volberda, 2004) geeft weer in hoeverre de onzekere uitkomsten van omgevingsfactoren of de dynamiek van het proces voorspelbaar of onvoorspelbaar zijn. Relevante vraag hierbij is: is er wat betreft onzekere omgevingsfactoren historische informatie beschikbaar op basis waarvan extrapolerende voorspellingen over de toekomst kunnen worden gedaan. Kunnen zinvolle vergelijkingen kunnen worden getrokken en wat is de mate van voorspelbaarheid van veranderingen zoals trends en marktpatronen.

Voor het overnameproces op zich geldt dat dit voor Eriks geen unieke situatie

101 Tijdens interviews is gewezen op de vereiste geheimhouding en beperkte Due Diligence bij beursgenoteerde overnames, het procescontinuüm ("lastig om te stoppen / terug te trekken") en de hoge kosten verbonden aan overnameprocessen.

102 Op basis van frequentie of intensiteit (Duncan, 1972).

is. Eriks heeft immers al sinds de jaren 80 ruime ervaring met het overnemen van organisaties. Het gaat hier om een ‘buitencategorie’ met betrekking tot de omvang en financiering van de overname, het risicoprofiel en de impact van de overname op de organisatie. Verder was er in eerste instantie sprake van ‘onwillig’ topmanagement bij de overnemende partij en onzekerheid met betrekking tot de loyaliteit van landmanagers bij Econosto. Onderstaande citaat van de toenmalige CEO van Eriks versterkt dit beeld:

“Eriks had nog nooit een overname gedaan die niet wordt gesteund door het management van de overgenomen partij. Dat is één van de redenen waarom we zo succesvol zijn met het integreren van bedrijven. Met onwillige honden is het slecht hazen vangen....” Bron: Eriks CEO Van der Zouw in FEM Business, jaargang 11, nummer 37, datum 13-9-2008

Analyse van de omgeving van de besluitvorming leidt tot de conclusie dat er sprake is van een gepercipieerde ‘turbulente omgeving’¹⁰³ waarbij er een hoge mate van complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid aanwezig was.

5.7.3 Mitigerende en corrigerende rol RvC tijdens overname

In deze paragraaf wordt de rol van de RvC gedurende het overnameproces nader geanalyseerd. Focus hierbij is de betrokkenheid, en daarmee het potentieel corrigerend vermogen van de RvC, bij de informatievergaring van de RvB, de beoordeling van informatie door de RvB en de besluitvormingsmomenten gedurende de deal-making fase. Onderzocht wordt welke (typen) debiasing-instrumenten, -technieken of -activiteiten door de RvC¹⁰⁴ zijn ingezet om de effecten van beperkte rationaliteit bij bestuurders (de RvB) te mitigeren.

Conform het eerder aangehaalde scharenmodel van Simon (1990) is de eerste gehanteerde tweedeling van maatregelen gericht op het verruimen van de beperkte rationaliteit, het zogenaamde cognitieve kapitaal van de beslissers, en het verminderen van de onzekerheid (complexiteit, dynamiek en voorspelbaarheid) van de omgeving waarbinnen besluitvorming plaatsvindt. Ofwel: rationaliteitsverhogende versus onzekerheidsverlagende maatregelen.

Tweede invalshoek bij de analyse is de in hoofdstuk 3 nader omschreven indeling conform Larrick (2004): motiverende strategieën, cognitieve strategieën en instrumentele respectievelijk technische strategieën. Deze indeling is te matchen aan de eerder gehanteerde classificatie van biases van Lovallo en Sibony (2010).

¹⁰³ Gebaseerd op de indeling van Volberda (2004) inzake de omgevingsturbulentie van organisaties.

¹⁰⁴ Strategieën die geïnitieerd zijn door de RvB of onderdeel zijn van het corporate governance bij Eriks worden eveneens meegenomen bij de analyse. Verondersteld mag worden dat corporate governance in ieder geval een verantwoordelijkheid van het gehele bestuur van Eriks betreft.

Motiverende debiasing-strategieën

Larrick (2004) stelt dat er twee typen motiverende strategieën zijn die beslissers ertoe zouden kunnen bewegen om meer doordachte beslissingen te nemen. Dit zijn incentive-strategieën en strategieën die de verantwoording over de beslissing verhogen.

Incentive strategieën dienen de beslisser aan te sporen om meer aandacht te schenken aan de besluitvorming respectievelijk de besluitvormingstaken. Eriks onderscheidt de volgende incentives:

- Financiële (extrinsieke) incentives zoals een vast/variabel beloningsbeleid gericht op groei en winstgevendheid. Groei is één van de doelstellingen waaraan de variabele beloning wordt getoetst (bron: Jaarverslag 2008, p. 114). Bij Eriks wordt echter geen onderscheid aangebracht tussen het belonen van externe of interne (autonome) groei. Wel is er sprake van een beloning van bestuurders gerelateerd aan rendementsdoelstellingen waardoor de motivatie om ‘meer doordacht’ te beslissen relatief groter zou kunnen zijn. Empirisch onderzoek (Larrick, 2004) heeft echter aangetoond dat de effecten van (financiële) incentives zeer gering zijn bij complexe beslissingen. Eerder in dit hoofdstuk is al aangetoond dat onderhavige overnamebeslissing als turbulent (complex, dynamisch en onvoorspelbaar) is aangeduid.
- Niet-financiële incentives betreffen het verkrijgen van toestemming of instemming van de RvC en de AvA voor onderhavige overnamebeslissing. In dat kader is er sprake van een goedkeuringsbesluit. De stimulans voor de RvB om het besluit (beter) te doordenken is door deze waarborg aanwezig.

Het tweede type motiverende strategieën is gericht op het verhogen van de verantwoording van het besluit. Gedachte hierbij is dat als men iets moet uitleggen er ook meer aandacht wordt geschonken aan het proces van informatievergaring en beoordeling. Hierbij speelt tevens de ‘sociale druk’ om het goed te doen een rol. Het door Eriks gehanteerde overnameprotocol en de *Acquisition Dashboard* (zie ook verder in dit hoofdstuk) voorziet in een proces van verantwoording (accountability). Aanvullend geldt voor deze casus dat het bestuur vrijwillig heeft gekozen om de voorhanden zijnde beslissing ter goedkeuring aan de AVA voor te leggen. Hiermee wordt men ‘gedwongen’ om tot een goed doordachte casus te komen. De scheidslijn tussen verantwoordingsstrategieën en niet-financiële incentives is zoals hiervoor geschetst erg dun.

Cognitieve strategieën

Daar waar de eerste groep debiasing-technieken is gericht op het beter ‘willen’ beslissen van het bestuur van Eriks, zijn de cognitieve strategieën meer gericht op het beter ‘kunnen’ beslissen. Een van de kritieken (Larrick, 2004) op de effectiviteit van motiverende strategieën is dat beslissers soms het ‘cognitieve kapitaal’ ontberen om meer doordachte beslissingen te nemen. De discussie betreft dan ‘onmacht’ versus ‘onwil’.

Analyse van het besluitvormingsproces heeft het volgende beeld inzake cognitieve strategieën opgeleverd. In de strategiefase is de centrale vraag welke activiteiten de RvC heeft ondernomen om er voor te zorgen dat de strategische rationale voor een overname (de overnamestrategie) past in de vastgestelde ondernemingsstrategie. Daarnaast is het voor de RvC zaak om eventuele afgeleide selectiecriteria ter beoordeling van overnamekandidaten en reeds erkende overnamekandidaten kritisch tegen het licht te houden. Gezien de betrokkenheid van de RvC bij de strategische planningsfase en de kritische houding van de RvC jegens eerdere pogingen van de RvB om Econosto in te lijven, is het aannemelijk dat hier dan in ieder geval aandacht is geschonken. Concrete strategieën, anders dan het stellen van kritische vragen door de RvC, zijn hier echter niet gevonden. Vast staat wel dat de erkenning van Econosto als overnamekandidaat in 2004 en 2006 door de RvC vanwege onvoldoende strategische fit is afgewezen en in 2007 van begin af aan door de RvC gevraagd is om alle geuite bedenkingen nader te onderzoeken. Analyse van de ontwikkelfase wijst uit dat de RvC expliciet vraagt om alternatieven voor de beoogde overname van Econosto te onderzoeken. Hiermee wordt de *single-outcome-calculation* bias geadresseerd en verandert het frame van een binaire beslissing naar een multiple uitkomst beslissing. In die zin is er sprake van een reframing-strategie.

De beoordelingsfase omvat de diverse due diligence onderzoeken naar de wenselijkheid van de overname van Econosto. Deze resultaten zijn in diverse Due Diligence Rapportages en het uiteindelijke Acquisition Plan verwoord en aan de RvC ter kennisgeving en goedkeuring verstrekt. Gegeven de informatie uit de notulen van de gezamenlijke vergaderingen wordt opgemaakt dat de houding van de RvC kritisch en opbouwend was. Zo wordt in januari 2008 door de RvC¹⁰⁵ gemeld dat de risico's van de overname zo veel als mogelijk naar andere partijen (medebieders – JST) dienen te worden gemitigeerd en de verwachting is dat er ook andere 'kapers op de kust' zijn voor het overnemen van Econosto. Specifieke debiasing-strategieën zijn hier echter niet aangetroffen. Dit neemt niet weg dat de RvC zich wellicht (hardop) afvroeg¹⁰⁶ wat er mogelijk verkeerd zou kunnen zijn aan de redenering van de RvB om Econosto over te nemen of op gezette tijden doorvroeg naar achterliggende feiten, beoordelingen of zelfs motieven. Concreet bewijs hiervoor ontbreekt echter.

Instrumentele en technische strategieën

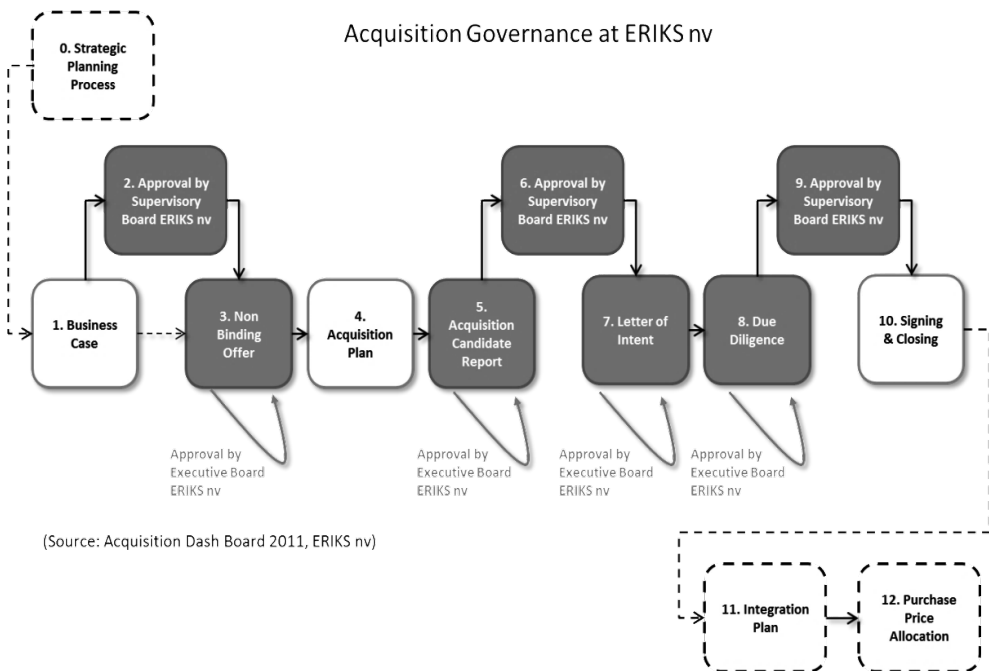
De derde groep van debiasing-strategieën is gericht op het instrumenteel ondersteunen van beslissers middels (groeps)technieken, procedures, beslismodellen en informatiesystemen. Veronderstelling hierbij is dat met de juiste gereedschapskist beslissers in staat worden geacht om de rationaliteit van hun beslissingen te verhogen. Hierbij wordt de complexiteit, dynamiek of onvoorspelbaarheid van de besluitvorming

¹⁰⁵ Bij monde van de voorzitter van de RvC.

¹⁰⁶ Conform de 'Consider the opposite' strategie.

gereduceerd waardoor biases minder vat hebben op de besluitvorming. Onderstaand volgt een uitwerking van de diverse technische strategieën.

Ondanks de vele tekortkomingen die aan groepsbesluitvorming kunnen kleven (Janis, 1972) zijn het ook groepen die corrigerend kunnen optreden jegens de individuele leden en hun biases. Alleen al de opgetelde ervaring van een groep kan meer opleveren dan afzonderlijke kennis van individuen. Het groepsproces dat het bestuur van Eriks hanteert om de besluitvorming omtrent (grote) overnames te structureren en te voorzien van de nodige checks and balances wordt het overnameprotocol genoemd. Hierbij wordt aan de hand van een Acquisition Dash Board de voortgang van iedere overname periodiek gemonitord. Per overname wordt onder andere aangegeven of de betreffende overname is gestopt, of er een Non Binding Offer of Letter of Intent door de verkopende (over te nemen) partij wel of niet geaccepteerd is en of de transactie reeds getekend en gesloten is. Iedere overname is tevens gekoppeld aan een Project chairman c.q. projectmanager. Onderstaande figuur geeft een reconstructie van het overnameprotocol¹⁰⁷ weer:



Figuur I2 Acquisition Dash Board Eriks

¹⁰⁷ Dit protocol kan gezien worden als een procesmatige en inhoudelijke verfijning van de fase 'beoordeling en selectie' in het model van Mintzberg et al. (1976).

Voorafgaande aan het omschreven overnameproces vindt de strategieformulering fase plaats. Hier is reeds een groot deel van de ratio van overnames en de selectie van geschikte kandidaten beschreven. Bovengenoemd proces betreft slechts die stappen die met een concrete kandidaat worden doorlopen.

De formele informatievoorziening richting de RvC vindt na het opstellen van de Business Case¹⁰⁸, na het Acquisition Candidate Report en na het due diligence onderzoek plaats. Voortgang van het proces hangt af van de aldaar verstrekte informatie. Daarnaast vindt er al gelang de situatie en urgentie ook op ‘informele’ wijze informatieverstrekking aan de RvC plaats. Dit is mede gebleken uit de verslagen van de conference calls die voor dit onderzoek ter beschikking stonden. De RvB als geheel wordt over alle fasen van het overnameproces geïnformeerd. De Non Binding Offer, Acquisition Candidate Report, Letter of Intent en due Diligence behoeft formele toestemming van de RvB.

Start van de deal-making fase bij overnames is het opstellen van een Business Case. Dit proces is een (continue) onderzoek naar de zakelijke rechtvaardiging van een project, en zoals in onderhavige casus, de overname van Econosto. Hiermee is dit onderzoek tevens de onderbouwing van de haalbaarheid en wenselijkheid van de overname. De verantwoordingsfunctie van de Business Case maakt dit tot een debiasing instrument an sich.

De waardering van Econosto was gebaseerd op het gemiddelde van de *share price & premium*, een vergelijkende waardering van beursgenoteerde ondernemingen en discounted cashflow berekeningen. In een vroeg stadium van de overname is aan de hand van een scenarioanalyse bepaald welke invloed negatieve toekomstscenario's op de mogelijke synergie-effecten en verdienmodellen hebben. Voornoemde voorbeelden tonen aan dat het gebruik van (financiële) beslismodellen bij Eriks onderdeel is van het overnameproces, en met name de waarderingsfase.

Het gebruik van Decision Support Systemen is, zover te overzien, beperkt tot spreadsheet-modellen.

5.8 Conclusies casestudie Eriks

In de casus is aan de hand van het perspectief van beperkte rationaliteit bij de RvB van Eriks de besluitvorming omtrent de overname van Econosto gereconstrueerd en geanalyseerd. Hiertoe zijn de verkregen informatie uit het overnamedossier, de interviews en de secundaire bronnen in onderling verband en in samenhang geanalyseerd en dit leidt tot beantwoording van een tweetal onderzoeksvragen. Doel van deze casestudie was het verwerven van empirische inzichten om een bijdrage te kunnen leveren

108 Alleen bij grote overnames. Bij kleine overnames kan deze stap worden overgeslagen. Drempelwaarden zijn niet beschikbaar.

aan de theorievorming omtrent een gedragsmatige benadering van governance en strategische besluitvorming. Onderstaand volgt de empirische beantwoording van deze onderzoeksvragen en een conclusie over de wijze waarop commissarissen om kunnen gaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming. De eerste onderzoeksvraag betreft de wijze waarop de beperkte rationaliteit bij de RvB inzake onderhavige overname kan worden verklaard. Analyse van de strategische planningsfase, deal-making fase en uitvoeringsfase (Bakker, 2002) heeft uitgewezen dat zowel cognitieve, affectieve alsmede in mindere mate groepsdynamische factoren de beeldvorming, oordeelsvorming en daarmee ook de besluitvorming van de RvB hebben beïnvloed. Dit is met name in de deal-making fase, de focus van dit onderzoek, en gedeeltelijk in de strategische planningsfase aangetoond. Een en ander heeft geresulteerd in een (te) positief en optimistisch beeld- en oordeelsvorming van de overnamekandidaat Econosto waarbij tekenen van *confirming evidence biases* aanwezig waren. Verder nam het bestuur van Eriks slechts één (binair) alternatief in ogenschouw, namelijk het wel of niet overnemen van Econosto. Nadat in januari van 2008 Gilde zich in de overnamestrijd mengt, worden ook affectieve factoren nadrukkelijk zichtbaar. Na een korte periode van bezinning bij de RvB van Eriks, gaat zij met grote voortvarendheid de strijd met Gilde aan. Binnen enkele dagen na de *go* van de RvC wordt een belang van 44% in Econosto opgebouwd. Het bestuur van Eriks was naar eigen zeggen getergd en bereid om een aantal zaken die in eerste instantie als te risicovol werden geacht te accepteren. Dit betrof onder andere het zelfstandig overnemen van activiteiten in het Midden-Oosten en het accepteren van de onzekerheid omtrent de onwilligheid van een aantal managers bij Econosto om met Eriks verder in zee te gaan. Verder was men bereid om tot op een zekere hoogte een biedingenstrijd met Gilde aan te gaan. Het voorgaande duidt erop dat de initiële wil om Econosto in te lijven en de emoties die bij de overnamestrijd met Gilde naar boven kwamen, de risicoattitude van het bestuur heeft gewijzigd. Of zoals door de toenmalige CEO tijdens een interview¹⁰⁹ wordt gesteld:

“Voor een onvriendelijke overname ontbeerde ik eerst nog de moed, de guts.”

Uiteindelijk heeft Eriks met een concurrerend bod de overnamestrijd gewonnen. Dit bod betrof een premium van 51,5% ten opzichte van de slotkoers van 11 januari 2008 van € 5,42, en 13% meer dan Gilde heeft geboden. Of hier sprake was van een winnaarsvloek kan in het licht van de dalende beurskoersen van Eriks na de overname door de wereldwijde recessie niet met zekerheid worden vastgesteld. Door het bestuur van Eriks wordt gesteld dat Econosto na de overname van begin af aan een positieve bijdrage aan het resultaat van Eriks heeft geleverd.

De tweede onderzoeksvraag betreft een analyse van de wijze waarop de

109 Bron: FEM Business , jaargang 11 , nummer 37 , datum 13-9-2008

RvC invulling heeft gegeven aan een mogelijke corrigerende rol bij onderhavige overnamebeslissing. Vaststaat dat de RvC reeds in de strategische planningsfase meedenkt over overnamestrategieën en de gehanteerde screening en selectiecriteria van potentiële kandidaten. Gezien het feit dat de RvC meermaals in het verleden Econosto heeft afgewezen, kan worden gesteld dat de dunne scheidlijn tussen gezonde ambitie om te groeien en Empire building wordt bewaakt.

Gedurende de deal-making fase wordt de betrokkenheid van de RvC groter. Het door Eriks gehanteerde overnameprotocol voorziet in een aantal formele instemmingsmomenten van de RvC. Dit is de Non-Binding Offer, de Letter of Intent en Signing & Closing van de deal. De informatievoorziening¹¹⁰ aan de RvC betreft hieraan voorafgaande de Business Case, het Acquisition Candidate Report en de resultaten van de due diligence onderzoeken. Gesteld wordt dat het overnameproces als een procedureel rationeel proces is ingericht. De jarenlange ervaring van de bestuurders van Eriks met het overnemen van bedrijven heeft hier ongetwijfeld een positief effect op gehad.

De RvC van Eriks verzoekt de RvB vanaf het eerste moment van de deal-making fase een aantal zaken goed te doordenken c.q. nader te onderzoeken. Specifieke cognitieve debiasing-strategieën zoals bijvoorbeeld ‘advocaat van de duivel’, ‘dialectical inquiry’ of ‘consider the opposite’ zijn niet aangetroffen. Gesteld wordt dat het overnameprotocol (proces) bij Eriks geen structuur behelst dat op expliciete wijze een cognitief conflict stimuleert en daarmee gedeelde en ongedeelde kennis van individuele bestuursleden in de beeld- en oordeelsvorming over Econosto inbrengt. Dat neemt niet weg dat bestuurders op alternatieve, wellicht meer intuïtieve wijze, omgaan met verschillen van mening of het inbrengen van kennis van zaken.

Teneinde de door het bestuur onderkende complexiteit van de overnamebeslissing te reduceren en behapbaar te krijgen, worden financiële beslismodellen zoals Netto Contante Waarde berekeningen en scenarioanalyses gebruikt. Deze zijn echter niet door de RvC geïnitieerd maar maken onderdeel uit van de werkwijze van de RvB. In die zin vindt bij de RvB enige mate van zelfcorrectie plaats op de beperkte rationaliteit van de bestuursleden.

Op een hoger abstractieniveau van corporate governance bij Eriks blijkt dat de keuze voor een two-tier boardstructuur en de dreiging van een vijandige overname door het opwerpen of juist wegnemen van beschermingsmaatregelen (zoals in 2005 door Econosto is gedaan), een mogelijke indirecte mitigerende werking op de beperkte rationaliteit van het bestuur heeft. Gezien het feit dat de focus van deze casestudie is gericht op de directe gedragsmatige beïnvloeding van de RvB door de RvC is in dit onderzoek hier echter niet verder bij stil gestaan. Eveneens wordt de mogelijke corrigerende rol van de AvA hier buiten beschouwing gelaten. Dat neemt echter niet weg dat ook deze mechanismen een

¹¹⁰ Het overnameprotocol voorziet ook in een informatievoorziening aan de voltallige RvB van Eriks.

mitigerend effect kunnen hebben op de beperkte rationaliteit van bestuurders zoals de RvB en de RvC.

Alles overziende is de conclusie dat bij onderhavige overname sprake was van beperkte rationaliteit bij de bestuurders van Eriks door zowel de aanwezigheid van cognitieve als affectieve factoren. In mindere mate zijn groepsdynamische biases geconstateerd. De geconstateerde hoge mate van procedurele rationaliteit inzake overnamebeslissingen, maar ook de wijze dit onderzoek de verslagen achteraf analyseert, zijn hier wellicht debet aan. Veel zaken zoals formele beslismomenten en informatieverstrekking zijn middels protocollen en vaste afspraken gestructureerd. De rol van de RvC bij onderhavige overname is actief en betrokken. De door het bestuur onderkende complexiteit en dynamiek van de overname en de grote impact van een dergelijke overname op Eriks zorgden ervoor dat de RvC kritisch maar ook constructief bovenop het proces zat. Echter, een directe relatie tussen enerzijds de gevonden biases bij de RvB en anderzijds de ingezette cognitieve debiasing-technieken door de RvC is niet aangetroffen.

5.9 Nawoord bij de casestudie

Na de overname van Econosto is Eriks in 2009 zelf overgenomen door het multinationale familiebedrijf SHV. Hiermee kwam een einde aan bijna 70 jaar zelfstandigheid en breekt Eriks met het streven om:

“(De Eriks-groep wil)... in zelfstandigheid over haar toekomst beslissen.”¹¹¹

Aan bestuurders van de RvB en RvC van Eriks is de vraag voorgelegd in hoeverre de overname van Econosto hierin een rol heeft gespeeld. Genoemd is dat Eriks mogelijk na de overname dermate groot en financieel interessant is geworden dat het op de ‘radar’ van acquirerende organisaties zoals SHV is gekomen. De analogie van ‘jager tot prooi’ lijkt hier van toepassing.

Vanuit de theorie omtrent corporate governance kan de overname door SHV ook gezien worden als een ‘bewijs’ voor het goed functioneren van de governance bij Eriks. Het systeem van corporate governance heeft immers ook de functie om waar nodig het bestuur van een onderneming tot *break ups* en ander vormen van herstructureringen te bewegen¹¹². Een overname van Eriks ten behoeve van optimale allocatie van productiemiddelen kan vanuit dat perspectief van waardecreatie voor de onderneming en haar stakeholders als rationeel worden beschouwd.

¹¹¹ Bron: Beleidsplan 2006 Eriks

¹¹² Donaldson (1994) en Jensen (2000) in Strikwerda (2005, p.6)

In maart 2017 heeft SHV besloten Econosto Mideast te sluiten na eerdere reeds in 2005 bij Econosto bekende verdenkingen¹¹³ op corruptie, valsheid in geschrift en schending van handelsembargo's en oneigenlijke betalingen van commissies in ruil voor opdrachten. Saillant detail is dat het gepubliceerde NRC-artikel stelt dat:

“Al snel na de overname van Eriks komt ook de rest van de RvB van SHV over de betalingen (JST – commissies in ruil voor opdrachten) in het Midden-Oosten te weten. PwC wijdt er namelijk begin 2010 een uitgebreide paragraaf aan in het jaarlijkse accountantsverslag.”

Of en in hoeverre genoemde zaken de overname in 2009 van Econosto door Eriks hebben beïnvloed is door onderzoeker niet waargenomen. Gedurende het due-diligence proces werden de activiteiten in het Midden-Oosten als winstgevend aangeduid.

¹¹³ Volgens de NRC-journalisten Esther Rosenberg en Carola Houtekamer, (Geraadpleegd op 20-03-2017 via NRC, <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/02/24/begraven-onder-een-dikke-laag-zand-6975941-a1547650>)

A large, stylized white number 6 is centered on a dark, textured, ink-splattered background. The background features various shades of gray and black, with splatters and smudges that give it a raw, artistic feel. The number 6 is a simple, clean outline, contrasting sharply with the busy, organic texture behind it.

6

Hoofdstuk 6

Casestudie: strategische vernieuwing
DSB Bank (en dividendbesluit)

6.1 Inleiding en verantwoording selectie casus

Op 19 oktober 2009 is DSB Bank failliet verklaard. Hiermee eindigt het in 1975 door Dirk Scheringa en zijn vrouw opgerichte bedrijf *Buro Frisia*. De directe financiële en immateriële gevolgen van het faillissement voor zowel de spaar- en hypotheekklanten van DSB alsmede voor de andere banken¹¹⁴ en belanghebbenden zijn groot. Het vertrouwen van klanten in financiële instellingen, in de politiek¹¹⁵ en in externe toezichthouders zoals de AFM en DNB is eveneens geschaad. Het Financieel Dagblad van 20 juni 2012 vermeldt dat het feitenonderzoek van de curatoren uitwijst dat het gedrag van bestuurder Scheringa hoofdoorzaak van het faillissement is. In juni 2012 verklaren de curatoren dat:

“Het nalaten om maatregelen te treffen om tijdig tot een nieuw verdienmodel te komen, is een belangrijke oorzaak van het faillissement.”¹¹⁶

Het business- en verdienmodel¹¹⁷ van DSB werd in het Curatorenverslag gezien als één van de belangrijkste discussiepunten tussen bestuurder(s) en commissarissen. De rol van de RvC bij de DSB Bank is ook niet onomstreden. Of zoals de Commissie-Scheltema het stelde:

“De Commissie concludeert dat het toezicht door de RvC onvoldoende is uitgeoefend.”¹¹⁸

Het is dan ook zinvol om de besluitvorming omtrent de heroriëntatie van het business- en verdienmodel bij DSB Bank vanuit het perspectief van *beperkte* rationaliteit en de daarbinnen benoemde biases te analyseren. De corrigerende rol van de RvC is eveneens onderwerp van deze casestudie.

6.2 Verantwoording selectie casus

In navolging op de in paragraaf 4.4. gestelde criteria voor de selectie van casussen, wordt in deze paragraaf dit aspect nader geoperationaliseerd.

¹¹⁴ Geschat wordt dat door de gezamenlijke banken een verlies van € 600 mio. wordt genomen via het depositogarantiestelsel (bron: <http://www.fd.nl/artikel/14003764/banken-schade-bankroet-dsb-euro-600-mln>).

¹¹⁵ In de verschillende bestuursorgaan van DSB Bank hebben prominente (ex)politici als Ed Nijpels, Frank de Grave, Robin Linschoten en Gerrit Zalm zitting gehad.

¹¹⁶ Bron: “Onderzoek naar de oorzaken van het faillissement van DSB Bank N.V.”, Verslag Curatoren p. 416, 19 juni 2012

¹¹⁷ In de onderzochte documenten wordt ook wel het bredere begrip ‘businessmodel’ en ‘strategie’ gehanteerd. Zie ook paragraaf 6.1.4 voor een nadere toelichting op deze begrippen.

¹¹⁸ Bron: Rapport Scheltema, p. 16

Voor onderhavig casus geldt dat er sprake is van een organisatorische scheiding tussen besluitvorming en het toezicht erop. De werkelijke scheiding is echter beperkt gezien de rol van de eigenaar c.q. bestuurder bij één persoon is belegd, dhr. D. Scheringa. Mogelijk biedt dit aanvullend aspect extra inzichten in een verklaring omtrent beperkte rationaliteit.

Tweede criterium is de mate van omgevingsturbulentie (Volberda, 2004; Duncan, 1972) bij onderhavige casus. Het veranderende financiële landschap in Nederland, de wijzigende rol van toezichthouders en een toename van consumentisme maken de omgeving waarin DSB opereert turbulent en onvoorspelbaar. De voedingsbodem voor biases lijkt hiermee aanwezig (Kahneman, 1979; Lovallo, 2006).

Derde criterium is de herleidbaarheid van het besluitvormingsproces. Met het gedetailleerde onderzoek en -verslaggeving van de Commissie-Scheltema en de curatorenverslagen is dit aspect voldoende aanwezig om de besluitvorming gedetailleerd te analyseren.

Tot slot is er sprake van een besluit, namelijk de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel, waarbij de consequenties voldoende groot en ingrijpend zijn voor DSB Bank om eventuele effecten van beperkte rationaliteit goed te kunnen duiden.

Verwacht wordt dat met de keuze voor onderhavige casus een empirische bijdrage geleverd wordt aan het ontwikkelen van een Grounded Theory omtrent de wijze waarop commissarissen omgaan met beperkte rationaliteit bij bestuurders bij strategische besluitvorming.

6.3 Dataverzameling

Startpunt voor de dataverzameling van onderhavige casestudie zijn de Rapporten van de Commissie-Scheltema als het onderzoek van de curatoren. Beide onderzoeken resulteerden in de volgende primaire brondocumenten:

- Rapport van de commissie van Onderzoek DSB Bank, Den Haag 23 juni 2010. Dit onderzoek is uitgevoerd door een onafhankelijke onderzoekscommissie onder leiding van prof. mr. M. Scheltema, in opdracht van de Minister van Financiën. Verder te noemen in dit onderzoek: het *Rapport Scheltema*.
- Onderzoek naar de oorzaken van het faillissement van DSB Bank N.V., Amsterdam, 19 juni 2012. Curatoren: mr. R.J. Schimmelpenninck en mr. B.F.M. Knüppe en het Onderzoek naar de oorzaken van het faillissement van DSB Beheer B.V. Amsterdam, 19 juni 2012. Curatoren: mr. R.J. Schimmelpenninck en mr. B.F.M. Knüppe. Inclusief bijlagen. Verder te noemen in dit onderzoek: de *Curatorenverslagen*.

Beide bronnen worden aangevuld met online (kranten)artikelen, opiniestukken en documenten die via het dossier “Ondergang DSB”¹¹⁹ van de nieuwszender RTL Z publiekelijk beschikbaar zijn gesteld.

De keuze om voor deze casestudie gebruik te maken van het Rapport Scheltema en de Curatorenverslagen is gebaseerd op het uitgangspunt dat hier sprake is van objectieve feitenverslagen. De continue beschikbaarheid van publiekelijke onderzoeksverslagen maakt het tevens mogelijk om de feiten meerdere keren vanuit verschillende invalshoeken ‘te bevragen’. Bij een verkennend onderzoek kunnen nieuwe inzichten leiden tot een hernieuwde analyse van de vrij beschikbare bronnen. Het gebruik van documenten in een casestudie kent ook enkele nadelen (Reulink & Lindeman, 2005):

- Informatie komt uit tweede hand. Direct contact met de te onderzoeken eenheden is niet (meer) mogelijk;
- Het perspectief van de Commissie-Scheltema respectievelijk de curatoren is, door een andere onderzoeksdoelstelling, anders dan het perspectief van de onderzoeker;
- Informatie uit documenten kan onvolledig, beperkt en onvoldoende verifieerbaar zijn.

Verwacht wordt dat door de kwaliteit van de samenstelling van de Commissie, de omvang en diepte van het onderzoek en de professionaliteit van de Curatoren de genoemde nadelen in voldoende mate worden opgevangen. Waar mogelijk zullen gegevens vanuit meerdere (openbare) bronnen zoals (online) artikelen en boeken geanalyseerd dan wel geverifieerd worden. Een aanvullende bronvermelding voor deze casestudie is in de bijlage 1 opgenomen.

6.4 Documentanalyse

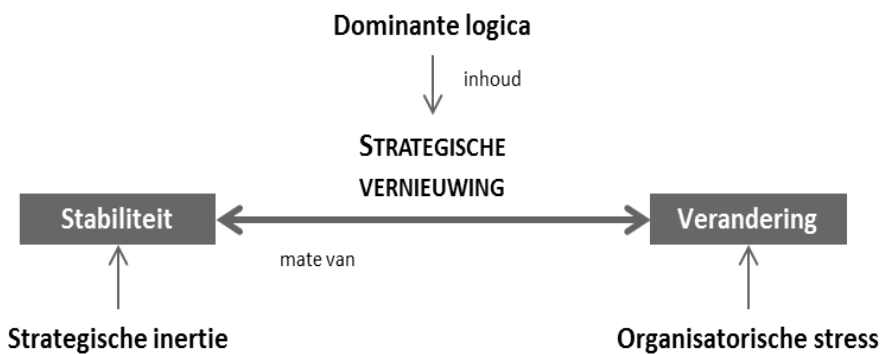
Voor de analyse van de documenten is gebruik gemaakt van het deductief categoriseren van de beschikbare bronnen. Er is een *framework approach* (Pope, Ziebland, & Mays, 2000) gehanteerd waarbij inzichten uit het theoretisch onderzoek en de eerste casestudie hebben geleid tot categorieën van biases en debiasing-instrumenten. Een eerste analyse van onderhavige casus heeft tevens tot aanvullende gezichtspunten geleid. Dit zijn de perspectieven van *dominante logica* (Prahalad & Bettis, 1986) en *strategische vernieuwing c.q. strategische inertie* (Huff et al., 1992). In die zin is er dan ook sprake van inductieve analyse die recht doet aan het verkennende karakter van dit onderzoek. Strikt genomen is dan ook sprake van een tussenvorm waarbij inductie en deductie in wisselwerking zijn toegepast. Het gehanteerde beoordelingskader en de begrippen worden in de navolgende paragraaf nader toegelicht.

¹¹⁹ (Geraadpleegd op 15 april 2013 via http://www.rtl.nl/components/financien/rtlz/2009/weken_2009/51/1215_1930_DNB_liet_DSB-probleem_ontsporen.xml)

6.4.I Beoordelingskader: begrippen, variabelen en verbanden

In deze paragraaf worden de theoretische bouwstenen voor onderhavige casestudie beschreven. Primaire focus van de casestudie zijn de perspectieven beperkte rationaliteit en debiasing-strategieën zoals in het theoretische gedeelte van dit onderzoek (hoofdstuk 2 en 3) staat beschreven. Resumerend zijn dit enerzijds de motiverende, cognitieve en groepsdynamische biases omtrent de besluitvorming van een RvB en anderzijds de door de RvC gehanteerde corrigerende debiasing-strategieën.

In aanvulling op deze concepten zijn naar aanleiding van het te onderzoeken besluitvormingstraject (namelijk de strategische vernieuwing bij DSB Bank) een aantal nieuwe zienswijzen naar voren gekomen. Deze zijn de concepten 'dominante logica', 'strategische vernieuwing', strategische inertie' en 'organisatorische stress'. In onderstaande figuur staat de samenhang tussen deze opkomende concepten weergegeven. In de navolgende paragrafen worden deze nader uitgewerkt en afgezet tegen de in dit onderzoek centraal staande concept omtrent 'beperkte rationaliteit'.



Figuur I3 Constructen voor strategische vernieuwing

Gezien de aard van de gekozen problematiek in deze casestudie, namelijk de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel, is het concept van strategische vernieuwing aan het begrippenkader toegevoegd. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan de context van de besluitvorming die (mede) bepalend is voor het verloop ervan.

Onderliggende constructen van strategische vernieuwing zijn strategische inertie en organisatorische stress (Huff et al., 1992) die bepalend zijn voor de mate van strategische vernieuwing. Daarnaast is het concept dominante logica (Prahalad & Bettis, 1986), gericht op de inhoud van strategische vernieuwing. Onderstaand volgt een verdere uitwerking van deze aanvullende begrippen.

Het besluit voor een nieuw business- en verdienmodel bij DSB kan vanuit strategisch management respectievelijk strategische besluitvorming worden aangeduid als de noodzaak tot strategische vernieuwing (Huff et al., 1992). Het ontbreken van noodzakelijke vernieuwing wordt door Huff aangeduid als strategische inertie waarbij er

te veel commitment is om alles bij het oude te laten. Ofwel: kiezen voor een bestaande - doorgaans in het verleden bewezen en bekrachtigde - strategie. In deze casus is dit het oude business- en verdienmodel van de DSB Bank dat gebaseerd was op het genereren van éénmalige hoge provisie-inkomsten. Typerend voor de mogelijke aanwezigheid van strategische inertie is onderstaande citaat van voormalige CFO van DSB Bank Frank de Grave (Curatorenonderzoek p.37).

“Uit de stukken die aan de RvC werden verstrekt kwam het beeld naar voren dat het in 2009 ‘business as usual’ was en bleek niets van de (noodzaak tot de) ontwikkeling van een nieuw businessmodel.”

Een complementair inzicht uit het vakgebied strategisch management is de aanwezigheid van dominante logica (Bettis & Prahalad, 1995) bij de bestuurders en commissarissen van de DSB Bank. Dominante logica is de wijze waarop managers hun business conceptualiseren respectievelijk filters waarmee relevante data door managers worden beschouwd om vervolgens in dat licht strategische (allocatie) beslissingen te nemen. In het Rapport Scheltema wordt op meerdere plaatsen gesproken over een onbalans tussen de commerciële belangen tegenover de beheersing van risico's respectievelijk de financiële soliditeit, zoals (p.16):

“Het overwicht van commerciële belangen heeft zich geuit in een op expansie gericht businessmodel in een conjuncturele omgeving die zich daarvoor niet leende.”

Nadere analyse zal uitwijzen of en zo ja dominante logica bij DSB Bank, namelijk de commerciële belangen, van invloed is geweest op de besluitvorming omtrent een nieuw business- en verdienmodel. Hierbij wordt gekeken naar de factoren die het ontstaan van *dominante logica* verklaren (Prahalad & Bettis, 1986), zijnde operante conditionering, hardnekkige paradigma's en cognitieve biases. Daarnaast is de aanwezigheid van *dominante logica* bij (leden van) de RvC mogelijk een verklaring voor de in het Rapport Scheltema (p.16) genoemde conclusie ten aanzien van het functioneren van de RvC:

“De Commissie concludeert dat het toezicht door de RvC onvoldoende is uitgeoefend.”

De aanwezigheid van dominante logica en het voor dit onderzoek gekozen accent van beperkte rationaliteit respectievelijk debiasing-technieken, hebben een sterke cognitieve en gedragsmatige focus. De aanwezigheid van strategische inertie wordt mede toegeschreven aan de karakteristieken van het management, de stijl van leidinggeven, de dynamiek binnen en tussen boards, de mate van consensus tussen boardleden en de homogeniteit van waarden en denken (Blettner, 2008). Binnen de gedragsmatige besliskunde wordt het (te lang of te hardnekkig) vasthouden aan een bestaande situatie

mede toegeschreven aan de cognitieve- en motiverende biases zoals status quo bias, de aversie voor verlies en *endowment*-effecten (Thaler & Benartzi, 2001).

In lijn met dit onderzoek zal de besluitvorming omtrent de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel vanuit een gedragsmatig perspectief worden beschouwd, waarbij begrippen uit de gedragsmatige besliskunde (zoals 'beperkte rationaliteit', 'biasen en debiasing') en uit strategisch management (zoals 'strategische inertie en *dominante logica*') in samenhang nader geconceptualiseerd en geanalyseerd worden.

6.4.2 Afbakening van het onderzoek

De onderhavige casestudie wordt zowel in de tijd als op onderwerp afgebakend. In de tijd gezien wordt juni 2006 beschouwd als het moment waarop tijdens een strategiesessie¹²⁰ door de RvB de noodzaak wordt erkend dat het tot dan toe gehanteerde business- en verdienmodel van DSB Bank op termijn niet meer houdbaar is. In september van 2009 wordt door de RvB van DSB definitief besloten een reorganisatie door te voeren met een verondersteld houdbaar business- en verdienmodel - de internetbank. Tot implementatie van het besluit is het niet meer gekomen aangezien in oktober van 2009 het faillissement over DSB Bank en later over DSB Beheer is uitgesproken.

De inhoudelijke afbakening betreft de besluitvorming omtrent de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel voor de DSB Bank. In de onderzochte documenten wordt hierbij ook gesproken van een nieuw businessmodel c.q. een strategische heroriëntatie. Voor dit onderzoek zal waar relevant dit onderscheid nader worden geanalyseerd.

Alhoewel de besluitvorming omtrent het business- en verdienmodel primair zaak is van de bestuurders van de DSB Bank zal de afbakening van dit onderzoek zich niet beperken tot alleen de DSB Bank. De keuze voor een business- en verdienmodel heeft ook effect op de hoogte van dividenduitkeringen (aan DSB Beheer) en daarmee de financiering van bijvoorbeeld ook de voetbalclub AZ en het in ontwikkeling zijnde '*Scheringa museum*' respectievelijk DSB Sport en Art Beheer B.V. Waar dit zinvol wordt geacht zal een verdieping van de analyse worden aangebracht naar andere entiteiten dan de DSB Bank.

Een van de doelen van dit onderzoek is tevens het analyseren van de wijze waarop commissarissen kunnen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming. In lijn met de onderzoeksdoelstelling wordt hierbij uitgegaan van de interne toezichthouder zoals bij DSB Bank de RvC. Een diepgaande analyse van het gedrag van de externe toezichthouders AFM en DNB valt buiten de scope van dit onderzoek.

Om echter ook het belang van dit perspectief in deze casus weer te geven, volgt onderstaand een beknopt overzicht van (een deel van) de inspanningen van de toezichthouders om DSB op het rechte spoor te krijgen respectievelijk te corrigeren (Rapport Scheltema, 2010).

¹²⁰ Bron: Rapport Scheltema, 2010, p.43

Tabel II Selectie overzicht brieven en gesprekken DNB en (RvB en/of RvC) DSB Bank, periode 2006 – 2009

Datum	Bron	Opmerkingen inzake DSB Bank
02-01-2006	ART ¹²¹ DSB	DNB constateert compliance op het randje, onvoldoende managementinformatie, risico van overcreditering, onvoldoende naleven zorgplicht DSB.
30-03-2006	Gesprek DNB en DSB inzake ART	Onvoldoende uitgewerkt kredietbeleid, IT-audit onvoldoende.
28-04-2006	Brief AFM aan DSB	Constateringsbrief inzake niet naleven reclames Becam, Lenen.nl en Frisia.
19-05-2006	Brief/Rapport DNB aan DSB	DNB constateert onvoldoende naleven van de zorgplicht en prudentiële risico's.
20-09-2006	Gesprek DNB en DSB	Onvoldoende interne toezicht DSB op naleving wet- en regelgeving (compliance).
04-10-2006	Gesprek AFM en DSB	Verbetering compliance geconstateerd door AFM
31-5-2007	Gesprek DNB en DSB	Onvoldoende snelheid implementatie ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)
Medio 2007	Niet nader gespecificeerd in Rapport Scheltema	DNB dringt bij DSB op aan een nieuw business- en verdienmodel te ontwikkelen.
31-08-2007	Beleidsgesprek DNB en DSB	DNB geeft aan zorgen te hebben over de resultaatsontwikkeling, de kostenbeheersing, het acquisitiebeleid, de expansie naar het buitenland en de stand van zaken met betrekking tot de ICAAP.
Eind augustus 2007	Niet nader gespecificeerd in Rapport Scheltema	Verhoogde toezichtstelling DSB bij DNB
7 september 2007	Gesprek DNB en DSB	[JST brief gericht aan D. Scheringa]: "...Ook hebben wij onze zorgen met u gedeeld over de negatieve resultaatsontwikkeling bij DSB Bank, die een reflectie is van kwetsbaarheden in het huidige bedrijfsmodel..." Ten aanzien van de corporate governance structuur bij DSB (Bank en Beheer) stelt de DSB dat: "...In het gesprek ... hebben wij ook aandacht besteed aan het feit dat u (JST Scheringa) enig bestuurder bent en (economisch gezien) alle aandelen houdt in het kapitaal van DSB Beheer, als voorzitter bent van de RvB en – indirect – alle aandelen houdt in het kapitaal van DSB Bank."
14-09-2007	Gesprek DNB en DSB	Onvoldoende niveau ICAAP, verslechtering solvabiliteitsprognoses, non-compliant inzake Bazel II toetsingsvermogen.

Aanvullende inzichten omtrent de rol van DNB en AFM zijn uitgebreid terug te lezen in het Rapport Scheltema. Waar relevant geacht voor dit onderzoek zijn deze opgenomen in de navolgende hoofdstukken.

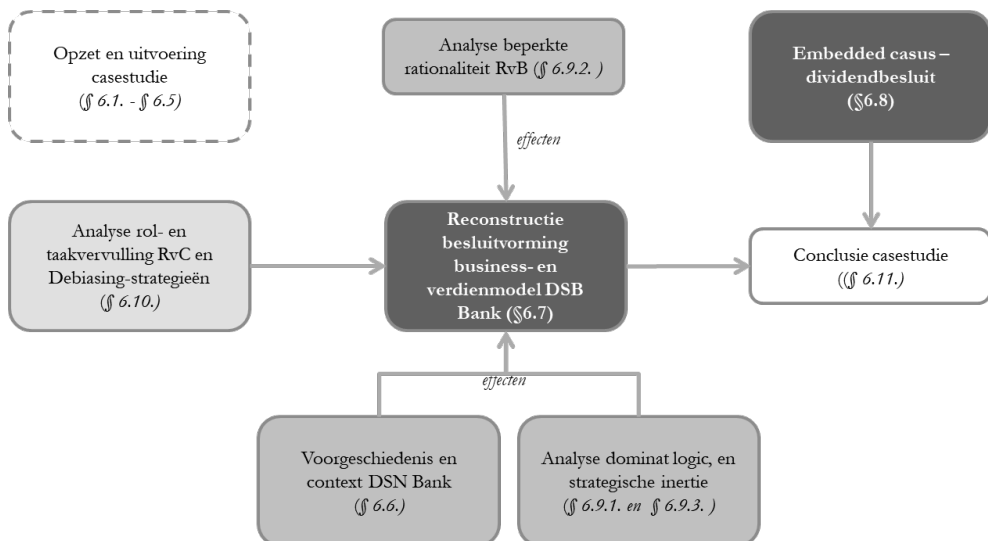
121 ART is een door DNB jaarlijks opgestelde Algemene beschrijving, Risicoprofiel en Toezichtverantwoording.

6.5 Leeswijzer casestudie

De casestudie is als volgt gestructureerd. De volgende paragraaf geeft inzicht in het ontstaan van de DSB Bank en de ontwikkeling van het business- en verdienmodel. Vervolgens wordt het systeem van corporate governance bij DSB Bank beschreven. Beide vormen de context waarbinnen de besluitvorming wordt beschouwd.

De daaropvolgende paragraaf beschrijft op chronologische wijze de besluitvorming ten aanzien van het nieuwe business- en verdienmodel. Gestart wordt met de eerste erkenning van de noodzaak van een nieuw business- en verdienmodel (juni 2006) tot en met de keuze om als internetbank verder te gaan (oktober 2009).

Op basis van de chronologische reconstructie wordt de besluitvorming nader geanalyseerd. Gezichtspunten hierbij zijn de mogelijke aanwezigheid van biases en de corrigerende rol van de RvC. De analyse behelst tevens een analyse van de aanwezigheid van *dominante logica* bij bestuurders en toezichthouders en strategische inertie- respectievelijk ‘organisatorische stress’ tussen de organisatie en haar omgeving. Aanvullende analyses betreffen de rol en taakvervulling van de RvC bij de beoogde strategische vernieuwing. Hierbij wordt met name gekeken naar mogelijke corrigerende acties die de RvC heeft genomen om de besluitvorming in goede banen te leiden. Uitgaande van voorafgaande analyses zal deze casestudie worden afgesloten met conclusies inzake de geformuleerde onderzoeksvragen en probleemstelling.



Figuur I4 Leesschema DSB Bank-casus

6.6 Geschiedenis, het business- en verdienmodel en de governance bij DSB Bank

In deze paragraaf wordt de context van het door DSB Bank gehanteerde business- en verdienmodel geschetst. Deze context is niet alleen van belang voor de besluitvorming an sich, namelijk welke doelen, informatie en alternatieven zijn meegewogen, maar ook voor de mindset van bestuurders en toezichthouders vóór en gedurende de besluitvorming. Deze mindset, ook wel de ‘cognitieve kaart’ genoemd (Meyer, 2007, p.4, p.48), vormt in een bestuurlijke gezamenlijkheid de dominante strategische *logic* van een organisatie en is medebepalend voor de wijze waarop problemen worden opgelost en beslissingen worden genomen.

Om het effect van het verleden c.q. eerdere ervaringen op het ontstaan en de gevolgen van *dominante logica* en *beperkte rationaliteit* bij DSB Bank te analyseren, is een inzicht in de ontstaansgeschiedenis van DSB Bank dan ook noodzakelijk.

In de navolgende paragraaf worden enkele kenmerkende perioden uit de ontstaansgeschiedenis van DSB Bank nader toegelicht¹²². Daarna zal het gehanteerde verdien- en businessmodel nader besproken worden. Tot slot wordt in deze paragraaf de corporate governance bij DSB Bank toegelicht. De drie voornoemde aspecten vormen samen de context waarbinnen de besluitvorming omtrent de keuze van een nieuw business- en verdienmodel nader geanalyseerd wordt.

6.6.1 De beperkte houdbaarheid van een strategie: periode 1975 tot zomer 2006

In 1975 wordt het Bureau Frisia opgericht door de toen nog als politieagent en parttime financieel (belasting)adviseur werkende Dirk Scheringa. Met zijn bureau fungeert hij als intermediair bij het bemiddelen van verzekeringen en consumptieve kredieten. De markt voor de financiering van de aanschaf van duurzame en deels ook consumptieve goederen door het aangaan van grotendeels aftrekbare schulden begint te floreren. De nominale rente ligt nauwelijks boven de inflatie, waardoor lenen aantrekkelijk was. De hypotheekschuld, als percentage van het beschikbare inkomen, steeg van 25% in de beginjaren ‘70 naar 50% in het jaar dat Bureau Frisia werd opgericht. In 1978 wordt DSB Beheer opgericht en bewerkt Scheringa met diverse dochtervennootschappen de markt voor het bemiddelen van financieringen voor particulieren en het verkopen van financieringsproducten.

De 80^{er} jaren van de vorige eeuw lijken enigszins geruisloos¹²³ aan DSB voorbij te zijn gegaan. De start van de 2^e oliecrisis in 1979, de krimp van de economie, een oplopende werkloosheid in de jaren tachtig naar 10 procent en een afnemende

¹²² Deze paragraaf is gedeeltelijk gebaseerd op de beschrijving van de voorgeschiedenis van het DSB Concern zoals opgenomen in het Rapport Scheltema, 2010 (zie p. 37 e.v.).

¹²³ De commissie Scheltema stapt in haar beschrijving van de voorgeschiedenis van DSB van 1978 naar 1991.

bereidheid om te verhuizen¹²⁴ maakten de markt voor financieringen mager. De hypotheekrenteaftrek en bepaalde (groei)hypotheeklen waren enkele lichtpuntjes die een organisatie zoals DSB voldoende bestaansrecht gaven.

Vanaf 1990 neemt de hoogte van hypotheekschulden meer dan evenredig toe. Dalende rentes, arbeidsmarkthervormingen zoals de opkomst van tweeverdieners en daardoor stijgende inkomens (Van Ewijk & Teulings, 2009) zijn verklarend voor de toenemende vraag naar huizen en daarmee ook naar financieringen. DSB speelt op de toenemende financieringsbehoefte in door in 1991 de eerste Voorschotbank¹²⁵ op te richten. Hierin worden voor eigen rekening en risico een deel van de bemiddelde financieringen ondergebracht. De trend om voor eigen rekening en risico te handelen wordt in 1995 voortgezet. Eigen verzekeringsproducten en consumptieve kredieten worden via nieuw opgerichte dochtermaatschappijen (DSB Schade N.V. en DSB Leven N.V.) aan cliënten aangeboden.

Met een jaarlijkse huizenprijzenstijging van soms meer dan 10 procent en een toename van transacties op de huizenmarkt bieden de jaren negentig DSB voldoende perspectief om vanaf 1996 naast consumptieve kredieten ook in hypothecaire leningen te bemiddelen. In 1997 bedraagt het balanstotaal van het concern circa € 300 miljoen.

Intermezzo – kritische geluiden

In 1995 kwamen de eerste kritische geluiden (Boot, 1995) over kosten, rendementen en te incasseren belastingvoordelen bij financiële producten zoals de koopsompolissen openlijk ten gehore. In hetzelfde jaar liet het onderzoek¹²⁶ Marktverkenning beleggingsverzekeringen van de broers Ivo en Falco Valkenbrug weinig ruimte voor twijfel over de onvergelykbaarheid van beleggingsverzekeringen en het ontbreken van inzichten tussen verschil tussen bruto en netto rendementen bij consumenten.

De (liberale) politiek¹²⁷ reageerde op voornoemde geconstateerde misstanden lauwtjes door aan te geven dat door marktwerking en concurrentie op de markt van financiële producten eventuele (te) hoge kostenniveaus zouden nivelleren.¹²⁸ Hiermee werd impliciet een goedkeurend stempel van de minister van Financiën verkregen om dergelijke producten verder te blijven voeren.

In 1998 vindt er een juridische scheiding van zakelijke activiteiten en ‘kunst en sport’ bij DSB plaats. Tevens wordt de intentie uitgesproken om een bankvergunning te verkrijgen. In het najaar van 1999 wordt deze aanvraag voor een nieuw op te richten

124 Haffner, M. & F. van Dam (2011), Lange termijneffecten van de kredietcrisis op de regionale woningmarkt, Den Haag, Planbureau voor de Leefomgeving.

125 Een voorschotbank heeft geen bankvergunning en staat niet onder toezicht van DNB. Zie ook Rapport Scheltema p. 37.

126 Bron: (Smit & Graafsma, 2011)

127 Uit monde van de toenmalige minister van Financiën Gerrit Zalm.

128 Bron: (Smit & Graafsma, 2011)

dochtermaatschappij van DSB bij DNB ingediend. In haar toetsing conform de Wet toezicht op kredietwezen stelt DNB dat DSB (bron: Rapport Scheltema, p.37):

- een financieel gezond concern is, een goede trackrecord heeft, stijgende winsten en een kwalitatief goede kredietportefeuille bezit;
- er voldoende vermogen is met wel een beperkte solvabiliteit (maar ook goede vooruitzichten);
- de governancestructuur (groepsstructuur) transparant en 'aanspreekbaar' dient te zijn en de aandeelhouder (JST - Dirk Scheringa) garant dient te staan voor de kredietinstelling.

In het voorjaar van 2000 verleent DNB een bankvergunning aan DSB Bank N.V. Dit is het startsein voor een forse groei van DSB. Na een beoogde beursgang en een mogelijke overname door een Amerikaanse onderneming (JST - beide zijn vroegtijdig beëindigd) komt DSB steeds vaker in conflict met de DNB¹²⁹ over de inrichting van bedrijfsprocessen, risicobeheer en het functioneren en de positie van de RvB en RvC. Daarnaast komt DSB in aanvaring met de AFM¹³⁰ over de naleving van de Wet op het consumentenkrediet, over de gevoerde reclame-uitingen, de koppelverkoop van leningen en verzekeringen en de beschikbaarheid van prospectussen voor klanten.

In 2004 wordt door DSB de intentie uitgesproken om een universele bankvergunning voor de DSB Groep te krijgen. Hiertoe wordt het concern wederom geherstructureerd. In september 2005 volgt de definitieve aanvraag waarna in december 2005 de vergunning door de DNB wordt verstrekt. Voorafgaande hieraan heeft een onderzoek naar de betrouwbaarheid en deskundigheid van de bestuurders van DSB plaatsgevonden.

In de eerste helft van 2006 wordt door DNB en AFM een aantal tekortkomingen bij DSB geconstateerd. De door de DNB jaarlijks opgestelde ART (Algemene beschrijving, Risicoprofiel en Toezichtverantwoording) stelt dat de compliance van DSB op het randje van toelaatbaar is, er onvoldoende managementinformatie wordt gecreëerd, daardoor ook het risico van overcreditering aanwezig is en de zorgplicht van DSB jegens haar klanten van onvoldoende niveau is. Daarnaast is er sprake van een onvoldoende uitgewerkt kredietbeleid en geeft de uitgevoerde IT-audit de nodige hiaten weer.

Verder stelt de AFM in een constateringsbrief dat DSB de wettelijke regels bij reclames van DSB merken Becam, Lenen.nl en Frisia niet correct heeft nageleefd (Rapport Scheltema, p.43).

129 De Nederlandsche Bank (DNB) is aangewezen door de minister van Financiën als toezichthouder op het financiële systeem. DNB controleert hoe gezond een financieel bedrijf is en ziet erop toe dat financiële instellingen hun verplichtingen nakomen.

(bron: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financieel-toezicht/toezicht-op-het-financiele-stelsel/toezichthouders-dnb-en-afm>)

130 De Autoriteit Financiële Markten (AFM) houdt toezicht op de manier waarop financiële instellingen met hun klanten omgaan en de manier waarop partijen met elkaar omgaan op de financiële markten.

(bron: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financieel-toezicht/toezicht-op-het-financiele-stelsel/toezichthouders-dnb-en-afm>)

Medio 2006 wordt door de DSB Bank gesteld dat er (vervolg)stappen gezet worden in de heroriëntatie van de strategie en het daaraan afgeleide business- en verdienmodel. Gezien dit het hoofdonderwerp van deze casestudie is, wordt deze fase meer in detail in de volgende paragraaf (6.3) uitgewerkt.

Resumé periode 1975 tot medio 2006

Ten aanzien van de periode 1975 tot medio 2006 worden de volgende constatering gemaakt: DSB volgt in deze periode met haar ontwikkeling en groei de sterke behoefte naar financieringsproducten en benut de grote ruimte die de wetgever hierin biedt. In eerste instantie als bemiddelaar, later ook voor eigen rekening en risico met het oprichten van een voorschotbank en het verkrijgen van bankvergunningen. In toenemende mate wijzigt hierdoor het risicoprofiel van de organisatie. Ofwel: van een lokaal opererend MKB-bedrijf naar een grotere nationale speler op de markt van financiële dienstverlening.

Kenmerkend voor het einde van deze periode is ook de toename van conflicten met de toezichthouders DNB en AFM, de geconstateerde tekortkomingen in het businessmodel van DNB en een toenemende maatschappelijke druk op de wijze waarop DSB haar geld verdient. De fricties zijn deels gerelateerd aan het achterblijven van organisatieontwikkelingen (zoals ICT, kredietbeleid en –beheer, inrichting Administratieve organisatie) bij de eisen die zowel de maatschappij alsmede de wetgever aan financiële organisaties stelt. Zowel de constateringsbrief van de AFM als de ART van DNB begin 2006 getuigen hiervan.

Daarnaast lijkt het vrije en liberale ondernemerschap van Scheringa op gespannen voet te staan met de maatschappelijke- en bedrijfsmatige verantwoording van bestuurders bij (financiële) grote ondernemingen. Laatstgenoemde uitte zich in aanvaringen betreffende de compliance en governance bij DSB Bank met de externe toezichthouder DNB.

De tegenkracht die hierdoor ontstaat is echter niet eenduidig. Alhoewel boetes en gele kaarten door externe toezichthouders worden uitgedeeld en ‘indringende’ gesprekken worden gevoerd, worden aanvragen van DSB voor bankvergunningen gehonoreerd en kritische geluiden door Boot (1995) vroegtijdig door de liberale politiek verstomd door de veronderstelde aanwezigheid van de tucht van de markt. De tot dan toe gerealiseerde financiële resultaten en vooruitzichten van DSB lijken ‘het gelijk van de winnende coach’ Scheringa te bevestigen.

De rol van de RvC binnen het concern – “...zijnde het houden van toezicht op het beleid van de RvB en het bijstaan van de RvB door het geven van advies en het dienen als klankbord” (Bezemer, Maassen, Bosch van den, & Volberda, 2008) lijkt in de periode voor de zomer 2006 niet of nauwelijks te zijn vervuld. Één van de momenten van de waarheid voor DSB (en haar interne toezichthouders), namelijk de constatering van ernstige gebreken begin 2006, lijkt niet of nauwelijks door de RvC te worden opgepakt.

Wellicht kenmerkend voor deze inactiviteit is een citaat uit het Curatorenverslag (p.18) waarin gesteld wordt dat reeds eerder in de geschiedenis van DSB:

”Het beleidsplan voor 2003 is tot stand gekomen zonder dat de RvC in de gelegenheid is geweest om het plan te lezen.”

6.6.2 Het verdien- en businessmodel van DSB

Alvorens in te gaan op de wijze waarop DSB haar geld heeft verdiend (het business- en verdienmodel), wordt eerst de nuance tussen heroriëntatie strategie, business- en verdienmodel aangebracht. Deze begrippen worden in de verschillende bronnen naast elkaar en soms door elkaar gehanteerd. Een *verdienmodel* beschrijft de wijze waarop binnenkomende geldstromen zijn geregeld. Ofwel: hoe verdient de organisatie haar geld. Het bredere begrip *businessmodel* (ook wel bedrijfsmodel genoemd) betreft daarnaast de bedrijfsstructuur respectievelijk de organisatie-inrichting. Ofwel: hoe is een organisatie ingericht om geld te verdienen. Het businessmodel is tevens de concretisering van een missie, visie en strategie van *een organisatie*. Voor DSB Bank is de missie als volgt geformuleerd:

“In 2006 heeft DSB de ambitie geformuleerd om de ‘beste consumentenbank’ van Nederland te worden.” (Rapport Scheltema, p.127).

Een heroriëntatie van de strategie (Curatorenverslag, p.31) kan derhalve in onderhavige context duiden op een andere wijze waarop de organisatie is ingericht en/of de wijze waarop het geld door DSB verdiend wordt. Waar zinvol wordt in deze casus bovenstaande nuance verder gehanteerd. Onderstaand volgt een nadere uitwerking van het business- en verdienmodel bij DSB Bank.

DSB is in haar beginjaren begonnen als intermediair c.q. bemiddelaar van financiële producten van derden. De vergoeding die DSB hiervoor ontving bestond uit provisies voor kredietbemiddeling en afsluiten van verzekeringspolissen. Kenmerkend voor deze wijze van inkomsten vergaren is het eenmalige karakter van de provisies. Deze worden aan het begin van een bemiddelingstraject overeengekomen en afgerekend. Naarmate het profiel van DSB wijzigde, namelijk van pure kredietbemiddelaar naar het voor eigen rekening en risico verstrekken van verzekeringscontracten en verstrekken van persoonlijke leningen, wijzigde ook enigszins het business- en verdienmodel. Aanvullende inkomsten kwamen ook uit ontvangen rente en mee te financieren koopsompolissen. Kern bleef echter dat DSB grotendeels haar geld verdiende op basis van provisies en commissies bij verzekeringsproducten zoals overlijdensrisicoverzekeringen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen die in combinatie met verstrekte financieringen (waaronder hypotheek en consumptieve kredieten) werden afgesloten en direct werden afgerekend.

Gezien het éénmalige karakter van provisie- en commissie-inkomsten bij het afsluiten van financiële producten was het businessmodel van DSB dan ook ingericht op het binnenhalen van nieuwe klanten. Dit gebeurde via een scala merken zoals DSB, Frisia Financieringen, Becam, Postkrediet en Lenen.nl en een alom aanwezige mediacampagne. Van belang was dan ook om zo veel als mogelijk nieuwe leads (potentiële klanten) te acquireren die vervolgens tot het afnemen van nieuwe financieringsproducten werden verleid. Daarmee werden vervolgens weer nieuwe provisie-inkomsten gegenereerd. Het spreekt voor zich dat voor bovengeschetste noodzaak tot constante vernieuwing van het klantenbestand, een commercieel gedreven organisatie benodigd is. Termen als klanten, cross-selling en verkoopmedewerkers en een sterk variabele resultaatsafhankelijke beloning zijn dan ook kenmerken van het gehanteerde verdien- en businessmodel. In verhouding tot de gangbare (grote) financiële instellingen was er tevens sprake van een relatief kleine financiële onderneming met een informele werksfeer, in tegenstelling tot andere financiële instellingen minder hoog opgeleiden, informele besluitvormingsprocessen met een dominante commercieel gedreven ondernemer aan de top.

6.6.3 Corporate Governance bij DSB Bank

In deze paragraaf wordt het systeem van bestuur en toezicht, zijnde corporate governance, bij DSB Bank beschreven. In december 2005 wordt door de DNB vastgesteld dat DSB Bank aan alle vergunningseisen heeft voldaan en wordt een bankvergunning afgegeven. De RvB van DSB Bank, en daarmee het dagelijks beleid, is vanaf dat moment in handen van de heren Scheringa, Van Dijk en Van Goor. De RvC bestaat uit de heren Bonnier (voorzitter), Ariëns, Nijpels, Neelissen en als toehoorder (zonder stemrecht) mevr. Scheringa. Begin 2006 is de RvC uitgebreid met de heer Offringa. Zowel dhr. Bonnier als mevr. Scheringa zijn in deze periode tevens lid van de RvC van de moedermaatschappij DSB Beheer. In onderstaande tabellen¹³¹ wordt de ontwikkeling van de bezetting van zowel de RvB als van de RvC van DSB Bank weergegeven.

Tabel I2 Bemensing RvB DSB Bank: periode 2005 en 2009

Naam	Titel	Van	Tot	2005	2006	2007	2008	2009
D. Scheringa	CEO	24-12-05	26-10-09	Vz.	Vz.	Vz.	Vz.	Vz.
H. van Goor	COO	24-12-05	26-10-09	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
J. van Dijk	CFO	24-12-05	12-11-07	Lid	Lid	Lid		
G. Zalm	CFO	05-12-07	01-02-09			Lid	Lid	
F. de Grave	CFO	15-03-09	15-05-09					Lid
R. Buwalda	CFO	08-07-09	26-10-09					Lid
R. Linschoten	CRO	08-07-09	26-10-09					Lid
R. de Jong	CIO	01-11-06	02-05-08		Lid	Lid	Lid	

Vz. = voorzitter

¹³¹ Beide tabellen zijn integraal overgenomen uit het Rapport Scheltema (p. 82).

Tabel I3 Bemensing RvC DSB Bank: periode 2005 en 2009

Naam	Van	Tot	2005	2006	2007	2008	2009
R. Bonnier	28-02-01	01-11-09	Vz.	Vz.	Vz.	Vz.	Vz.
R. Neelissen	01-01-04	11-10-09	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
E. Nijpels	01-07-04	01-10-09	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
A. Offringa	03-04-06	01-11-09		Lid	Lid	Lid	Lid
R. Linschoten	26-03-07	15-06-09			Lid	Lid	Lid
F. Koemans	01-01-09	11-10-09					Lid
J. Ariëns	24-12-05	01-09-06	Lid	Lid			
B. Scheringa	01-01-04	11-10-09	T	T	T	T	T

Vz. = voorzitter; T = toehoorder

Uit voorafgaande bestuursbezettingen is een aantal opvallende zaken op te maken. Ten aanzien van de RvB is opvallend dat de functies van CEO en COO stabiel bezet zijn geweest in de onderzochte periode. Het Rapport Scheltema (p. 53) spreekt van een “combinatie (...) koppel Scheringa en Van Goor”. De functie van CFO lijkt met de wisseling van Zalm, De Grave en Buwalda een minder standvastige positie.

De bemensing van de RvC is in de loop der jaren gestaag gegroeid waarbij de positie van mevrouw B. Scheringa (echtgenote van enig aandeelhouder en bestuursvoorzitter Dirk Scheringa) als toehoorder opvallend is.

Onderstaand volgen de (wettelijke) kaders voor governance en toezicht waaraan DSB Bank onderhavig was. Deze zijn:

- Burgerlijk wetboek 2 waarin het algemene wettelijk kader voor de corporate governance is neergelegd.
- Code Corporate Governance¹³². Strikt genomen was de code niet van toepassing op DSB gezien er geen aandelen op de effectenbeurs werden verhandeld (als norm waarmee rekening dient te worden gehouden bij de beoordeling van wat de redelijkheid en billijkheid van de organen van een vennootschap verwachten – p. 152 Curatorenverslag). Op 24 oktober 2003 stelt DSB wel dat:

”De aanbevelingen van de Commissie Peters (red: uit juni 1997) worden door DSB Bank wel in algemene zin als leidraad gehanteerd en over de code Tabaksblat zal binnen de RvC nog worden gesproken.”

- Wet financieel toezicht (vanaf januari 2007), daarvoor acht verschillende toezichtswetten waaronder de Wet financiële dienstverlening en in het verlengde hiervan het Besluit van 12 oktober 2006, houdende prudentiële regels voor financiële

¹³² Deels afgeleid van het Burgerlijk Wetboek 2.

ondernemingen die werkzaam zijn op de financiële markten (Besluit prudentiële regels Wft).

- Statuten en (bestuurs)reglementen van DSB Bank waaronder ook de instelling van een Audit & Compliance Comité en diverse commissies en stafafdelingen. Onderstaande volgt een beknopte uitwerking van deze reglementen.

Tot maart 2009 was er geen bestuursreglement opgesteld waarin taken en verantwoordelijkheden van de RvB waren uitgewerkt. Daarmee behoorden de niet-toebedeelde bevoegdheden, zover deze niet in de statuten waren vastgelegd, automatisch tot de AvA. Deze werd volledig gecontroleerd door Dirk Scheringa die via DSB Ficoholding, DSB Beheer en de STAK Dirk Scheringa Beheer indirect enig aandeelhouder van DSB Bank was. Met deze constructie was het mogelijk dat Scheringa zelf bestuurders kon benoemen en ontslaan en over majeure onderwerpen beslissingen kon nemen. De constructie werd verder versterkt door de afwezigheid van een ondernemingsraad respectievelijk het niet voldoen aan het structuurregime.

Het Rapport Scheltema (p. 75) stelt hierover dat: *“...Het besluit om een bestuurder te benoemen of te ontslaan vereist het advies van de ondernemingsraad. De leden van de RvC worden benoemd door de AvA op voordracht van de RvC. Zowel de AvA als de ondernemingsraad kunnen aan de RvC personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.”*

De formele relatie tussen RvC en RvB wordt aan de hand van onderstaande artikelen uit het Bestuursreglement getypeerd:

- Artikel 3.5 De RvB stuurt eveneens het beleid en de interactie aan van de tot de Vennootschap behorende ondernemingen. De RvB legt hierover verantwoording af aan de RvC en de AvA.
- Artikel 3.6 (JST – inzake integriteit en compliance) De RvB Rapporteert hierover op hoofdlijnen aan de RvC en de A&CC en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de A&CC en RvC.
- Artikel 3.8 De risk appetite wordt op voorstel van de RvB minimaal één keer per jaar ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Tussentijdse materiële wijzigingen van de risk appetite dienen eveneens door de RvC goedgekeurd te worden.
- Artikel 3.12 De RvB legt tenminste eenmaal per jaar een jaarplan alsmede een begroting voor aan de RvC. De RvB kan het jaarplan en de begroting tussentijds bijstellen, waarvan de RvC dan in kennis zal worden gesteld. Het jaarplan bevat de beleidsvoornemens voor het komende kalenderjaar en verschaft inzicht in de daarbij behorende begroting en financieringsbehoefte. De begroting is (JST - Op grond van het RvC-Reglement) onderworpen aan de goedkeuring van de RvC.
- Artikel 9.3 (JST – inzake transacties waarbij tegengestelde belangen spelen). De RvC zal over dergelijke transacties geïnformeerd worden.

- Artikel 13.1 De RvC oefent toezicht uit op de RvB. De RvB verschaft de RvC tijdig alle informatie die nodig en noodzakelijk is voor de uitoefening van het toezicht. Desgevraagd voorziet de RvB de RvC van door de RvC gevraagde en gewenste gegevens en informatie.
- Verder stelt het bestuursreglement dat de RvB in de bewaking van de risico's ondersteund en geadviseerd wordt door een drietal risicocommissies, zijnde: Assets & Liabilities Management Commissie, Kredietrisico Commissie en de Compliance, Operationeel Risico & Communicatie Commissie. Deze commissies hebben een adviserende rol richting de RvB.

De relatie tussen RvB en RvC wordt tevens in het eerder opgestelde Commissarissenreglement¹³³ beschreven. Enkele relevante artikelen zijn:

- Artikel 2.1 De taak van de RvC is het houden van toezicht op het bestuur van de vennootschap (...) staat het bestuur met raad terzijde en geeft advies (...) de raad weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de vennootschap betrokkenen (waaronder de aandeelhouders) af (...).
- Artikel 2.2 Tot de taak van de RvC wordt onder meer gerekend: i) het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van, de RvB omtrent: (...) (ii) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, (iii) de organisatie-inrichting op hoofdlijnen(...)
- Artikel 9.1 De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar: (...)d) de strategie en de risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door de RvB van de opzet en de werking van de organisatie-inrichting op hoofdlijnen en de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin.
- Artikel 11.1 De RvC en zijn afzonderlijke leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de RvC dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap.
- Artikel 11.2 De RvB verschaft de RvC tijdig (zo mogelijk schriftelijk) informatie over de feiten en ontwikkelingen aangaande de vennootschap die de raad nodig mocht hebben voor het naar behoren uitoefenen van zijn taak.

Georganiseerde medezeggenschap in de vorm van een ondernemingsraad bij DSB Bank heeft tot 2009 geen formele invulling gehad. Pas in april 2009 werd een ondernemingsraad ingesteld. Hiermee ontkwam DSB Bank aan de aanduiding van een

¹³³ Opgesteld op 31 augustus 2006 en aangepast op 7 mei 2007.

structuurvennootschap (al dan niet onder een verlichte regime) met als consequentie dat bij belangrijke beslissingen voor april 2009, zoals het vertrekken van leningen aan DSB Beheer door DSB Bank, het doen van overnames maar ook het wijzigen van het business- en verdienmodel met alle (personele) consequenties¹³⁴ van dien, geen advies (WOR artikel 25 en 26) of instemmingsrecht (WOR artikel 27) gold.

Naast bovengeschetste feitelijke beschrijving van het systeem van toezicht en bestuur (corporate governance) laat de ‘Tone at the Top’ een ander geluid horen dan dat het systeem van corporate governance beoogt¹³⁵.

”... de opvatting van Scheringa (is) dat toezicht ballast is en dat het vooral moet gaan over commercie en wat daaraan bijdraagt.” (Voormalig RvC voorzitter Ariens van DSB Bank in Rapport Scheltema, p.95).

“...De grootaandeelhouder lijkt de rol van de RvC nog onvoldoende te accepteren.” (Curatorenverslag p. 55, paragraaf 2.7.22)

In de analyse van de ‘corrigerende rol’ van de RvC in paragraaf 6.5 zal op deze zienswijze nader ingegaan worden.

Ten aanzien van de heersende DGA (directeur-grootaandeelhouder) structuur bij DSB Bank worden de volgende aanvullende opmerkingen geplaatst. Als DGA bij DSB gaan eigendom én leiding in één hand. Ofwel: er is sprake van een combinatie van een voorzitter van de RvB en die van enig aandeelhouder. Scheringa kan in zijn rol (DGA) zowel de leden van de RvB als de leden van de RvC ontslaan. Daarmee kunnen tevens conflicterende belangen en een onevenwichtige inbreng van perspectieven¹³⁶ de besluitvorming verstoren. Binnen deze casus is met name de besluitvorming omtrent de uitkering van (interim)dividend en kredietverlening aan DSB Beheer typerend voor de latente belangenverstrengeling. Pas in 2009 is met het opstellen van een bestuursreglement invulling gegeven aan een ‘procedurele oplossing’ voor het mogelijk aanwezig zijn en omgaan met tegenstrijdige belangen tussen leden van de RvB en de vennootschap.

6.7 Reconstructie heroriëntatie business- en verdienmodel

In deze paragraaf wordt een chronologisch overzicht van de periode juni 2006 tot oktober 2009 gegeven van de belangrijkste gebeurtenissen gedurende de heroriëntatie van het business- en verdienmodel bij DSB Bank. Deze heroriëntatie beslaat de periode juni

¹³⁴ De aanpassingen aan het verdienmodel in april tot en met juni 2009 zijn wel met de ondernemingsraad en vakbonden besproken.

¹³⁵ “Zoals het onderhouden van vertrouwen met de samenleving in de ondernemingswijze productie met kapitaal van derden” (Strikwerda, 2011, p.3).

¹³⁶ Het Rapport Scheltema spreekt meermaals van onvoldoende evenwicht tussen het commercieel ondernemen enerzijds en het risicobeheer anderzijds (p. 48 en verder).

2006 tot 19 oktober 2009, het moment waarop het faillissement van DSB Bank wordt uitgesproken. De reconstructie onderscheidt een drietal fasen (Mintzberg et al., 1976). Te weten: de probleemidentificatiefase met als routines de erkenning en diagnose van het probleem - in casu het 'gedateerde' business- en verdienmodel -; de ontwikkelfase waarin alternatieve business- en verdienmodellen zijn uitgewerkt; en de evaluatie- en keuzefase waarin de business- en verdienmodellen worden beoordeeld en mogelijk ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd. Van een implementatie van het besluit is in deze casus geen sprake gezien DSB Bank voor de uitrol van het nieuwe business- en verdienmodel (de Internetbank) failliet is verklaard.

6.7.1 Erkenning en diagnose van het probleem

Formele¹³⁷ erkenning van de noodzaak tot heroriëntatie van het business- en verdienmodel heeft tijdens een strategiesessie van de RvB in juni 2006 plaatsgevonden. Directe aanleiding waren veranderingen in wet- en regelgeving zoals de beoogde invoering van de Wet op het financieel toezicht (Wft¹³⁸), de bankvergunning van DSB Bank en de daarmee samenhangende toezichtseisen van DNB en AFM en de onder druk staande provisie-inkomsten. Genoemde erkenning vond formeel plaats gedurende een 'heisessie' van de RvB waarin tevens het doel werd uitgesproken om van DSB de beste consumentenbank van Nederland te maken. In termen van Mintzberg et al. (1976) wordt de geschetste situatie als een 'kans of probleem besluit' getypeerd waarbij er niet direct sprake is van een acuut probleem of een crisis(situatie) maar ook niet van een 'kans' waarbij bijvoorbeeld een nieuw product in een bestaande geconsolideerde markt wordt gelanceerd. Enige urgentie bij de RvB komt op basis van de geanalyseerde stukken niet naar voren.

De daaropvolgende *diagnose routine* behelst het mobiliseren van mensen en middelen om het erkende probleem te adresseren. Strikt genomen zijn een 'heisessie' en daaraan voorafgaande analyses respectievelijk onderzoeken een vorm¹³⁹ van mobilisatie van middelen. In onderhavige casus heeft de RvB vervolgens samen met directieleden van de afdelingen Verkoop, Verzekeringen, ICT, Finance & Control, Acceptatie, Bancaire Processen en Incasso, Internet, Marketing en Productmanagement een tweetal brainstormsessies gehouden waarbij strategieën om het beoogde doel – namelijk de beste consumentenbank van Nederland worden - te bereiken zijn besproken. Dit heeft geresulteerd in een beoogde aanpassing van het business- en verdienmodel waarbij de provisiestructuur wordt afgevlakt bij hogere kredietbedragen¹⁴⁰. Verder werd besproken

137 Dit neemt niet weg dat wellicht al eerder is nagedacht of gesproken over een strategische heroriëntatie. Een formele vastlegging hiervan is echter in de geanalyseerde stukken niet gevonden.

138 Per 1-1-2007 ingevoerd. Daarvoor was DSB onderhavig aan de Wet toezicht kredietwezen (Wtk) en de Wet financiële dienstverlening (Wfd).

139 Alternatieve vormen van mobilisatie zijn bijvoorbeeld taskforce, werkgroepen of onderzoekscommissies (Mintzberg et al., 1976)

140 Curatorenverslag p.32, paragraaf 2.5.16

dat de DSB Bank bestaande producten blijft voeren en deels nieuwe producten zoals een nieuw op te zetten bemiddelingstak en DNB Bankrekening zal uitrollen. Er is sprake van een marginale aanpassing van het business- en verdienmodel met een uitbreiding van product-markt combinaties. Van een meer structurele wijziging van het businessmodel is geen sprake. De RvC wordt tijdens een vergadering op 31 augustus 2006 op de hoogte gesteld van voornoemde zaken.

Op 29 en 30 mei 2007 vindt naar aanleiding van een RvC vergadering eerder die maand opnieuw een strategiesessie plaats. Aanpassingen op het business- en verdienmodel zijn het verschuiven van de focus naar consumptief krediet waarbij er meer (terugkerende) rentemarges worden verwacht en een kleiner aandeel provisieopbrengsten. Verwachte consequenties zijn tevens een tijdelijk sterk verminderd winstniveau maar ook een betere kwaliteit van de winst. De RvC wordt tijdens een vergadering op 7 juni 2007 op de hoogte gesteld van de beoogde aanpassingen.

6.7.2 Aanpassing en ontwikkeling (nieuw) business- en verdienmodel

De ontwikkeling van een nieuw business- en verdienmodel wordt in twee fasen gesplitst. Enerzijds de incrementele aanpassing van het oude business- en verdienmodel, anderzijds de ontwikkeling van een nieuw businessmodel zijnde een Internetbank. In dat licht wordt ook wel het onderscheid aangebracht tussen evolutionaire (operationele) aanpassingen en revolutionaire (strategische) verandering (Meyer, 2007).

Het Rapport Scheltema stelt dat naar aanleiding van een tweedaagse strategiesessie in mei 2007:

“DSB besluit tot voorzichtige aanpassingen van het businessmodel.” (bron: Rapport Scheltema, p.45)

Onderstaande opsomming¹⁴¹ geeft een beeld van aanpassingen aan het bestaande businessmodel vanaf juni 2006 tot het moment waarbij er sprake is van een transformatie naar een internetbank.

- 15 juni 2006 (Heisessie RvB): doorontwikkeling naar bank en verzekeraar. Gegeven ratio is de nieuwe regelgeving (Wfd en Wft bemoeilijken cross-selling) en een te grote afhankelijkheid van eenmalige verzekeringsprovisies.
- 26 en 27 juni 2006 (Strategiesessie RvB): aanpassing provisiestructuur, lanceren DSB Bankrekening en het opzetten van een bemiddelingstak. Gegeven rationale is dat DSB Bank de beste consumentenbank van Nederland wil worden.
- 7 mei 2007 (RvC vergadering) en vervolg 29 en 30 mei 2007 (Strategiesessie): verleggen focus naar consumentenkrediet. Gegeven ratio is een groter aandeel

¹⁴¹ Opsomming is gebaseerd op het Rapport Scheltema en de Curatorenverslagen.

rentemarge en een kleiner aandeel provisieopbrengsten en een beoogde verbetering van de kwaliteit van de winst.

- November 2008 (CFO Zalm in Financieel jaarplan 2009): voornemen tot een aangepast business- en verdienmodel met een 'mean and lean' spaarbankmodel met hoge rentemarges op producten, lage kosten en financiering via depositomarkt en Europese Centrale Bank. Geen vervolg hierop geconstateerd door CFO De Grave in 2009.
- April 2009: stop verkoop van koopsompolissen. Doorgaan met polissen op basis van maandpremies c.q. vaste adviesfee. Gegeven rationale is de toenemende druk van de publiciteit en acties van de gedragstoezichthouder AFM.
- 27 juli 2009 (besloten door RvB en aan RvC medegedeeld): transformatie tot een internetbank. Ontwerpkenmerken van dit business- en verdienmodel waren onder andere simpele en makkelijk verkrijgbare online producten, aanvullende producten (hypotheek) via een adviseur, hoge afzetvolumes, vergaande automatisering van processen en daarmee een efficiënte bedrijfsvoering en lage overheadkosten. Gegeven rationale voor deze ontwikkeling was de slechte financiële resultaten van DSB Bank.

Geconstateerd wordt dat vanaf juni 2006 tot medio 2009 slechts incrementele aanpassingen op het business- en verdienmodel hebben plaatsgevonden. Pas in juli 2009 is er definitief gebroken met de bestaande strategie en heeft de RvB de keuze gemaakt voor een geheel nieuw businessmodel voor de DSB Bank, namelijk een Internetbank.

6.7.3 Evaluatie, keuze en autorisatie

In de evaluatie- en keuzefase van de keuze omtrent een nieuw business- en verdienmodel staat een drietal keuzemodi centraal (Mintzberg et al., 1976). Dit zijn beoordeling, onderhandeling en analyse. Beoordeling is hierbij het cognitieve proces dat in de hoofden van individuele beslissers plaatsvindt. Analyse is de meer feitelijke invulling van de beoordeling en selectiefase. Onderhandelingen zijn een groepsproces waarbij verschillende soms tegengestelde belangen afgewogen worden. Alle genoemde modi kunnen bij het evalueren en kiezen van een alternatief (in casu een nieuw business- en verdienmodel) tegelijkertijd en in wisselwerking met elkaar plaatsvinden.

Alhoewel er sinds 2006 incrementele aanpassingen aan het business- en verdienmodel hebben plaatsgevonden zal de focus van deze paragraaf gericht zijn op de keuze voor een nieuw businessmodel nl. de Internetbank. Dit is ingegeven door het feit dat juist deze periode goed gedocumenteerd is in de onderzochte stukken. De incrementele aanpassingen zijn slechts summier beschreven aangaande de achterliggende gedachten van bestuurders van DSB Bank. Zie ook de opsomming van aanpassingen in de vorige paragraaf.

Onderstaand volgt een chronologische uitwerking van de periode mei 2009 tot oktober 2009 waarin de uitwerking, keuze en autorisatie van het nieuwe business- en verdienmodel centraal staat.

In het voorjaar van 2009 wordt de verkoop van koopsompolissen onder druk vanuit de toezichthouders en de toenemende negatieve publiciteit gestaakt. Er worden alleen nog maar polissen op basis van maandpremies verkocht. De opbrengsten lopen in de daarop volgende maanden sterk terug door een laag niveau van financieringsvragen, een te lage conversiefactor, en lage productie van hypotheeken en weinig *cross sell* (Rapport Scheltema, p. 126).

In mei 2009 wordt door de afdeling Finance & Control van DSB Bank een memo opgesteld waarin de contouren voor een nieuw business- en verdienmodel staan beschreven. Uitgewerkte onderwerpen hierin waren:

- De aannames en uitgangspunten voor het nieuwe business- en verdienmodel;
- Een financiële doorrekening;
- Een scenario- en risicoanalyse;
- Balans en solvabiliteit;
- Financiering en liquiditeit;
- ‘Overige’ risico’s;
- Conclusies en te nemen besluiten.

Betreffend memo wordt op 11 mei 2009 door de RvB besproken. Uit het curatorenverslag (p. 79) is op te maken dat de discussie zich met name focust rond de drempelhoogte van het solvabiliteitspercentage en het daaraan gekoppelde dividendbeleid¹⁴². Citaat uit curatorenverslag (p.79):

“Duidelijk is dat een solvabiliteitspercentage van 10,5% als een minimum moet worden gezien en dat alle mogelijkheden en opties bekeken moeten worden om boven deze norm te blijven.”

Op 12 mei 2009 wordt het memo besproken tijdens een ingelaste RvC-vergadering. Hierin worden door commissarissen Bonnier en Linschoten vraagtekens gezet bij de gehanteerde aannames betreffende de operationele haalbaarheid, volume- en margeontwikkeling, gehanteerde basisscenario’s en de te hanteren solvabiliteitsnorm. Door het ‘draaien aan knoppen’ wordt uiteindelijk een haalbaar geacht businessplan opgesteld.

Op 18 mei 2009 wordt het basisscenario van het door de afdeling Finance & Control van DSB Bank aangepaste business- en verdienmodel door de RvB besproken. Wederom staat de drempelhoogte van de solvabiliteitsmarge centraal en wordt een aantal scenario’s ter doorrekening voorgelegd.

Op 5 juni 2009 produceert de afdeling Finance & Control een notitie “Nieuwe contouren businessplan 2009-2012”. Dit wordt op 8 juni door de RvC ter kennisgeving

¹⁴² Een meer uitgebreide uiteenzetting van de dividendbesluit is aan het einde van dit hoofdstuk als intermezzo opgenomen.

(JST - en niet ter goedkeuring) behandeld.

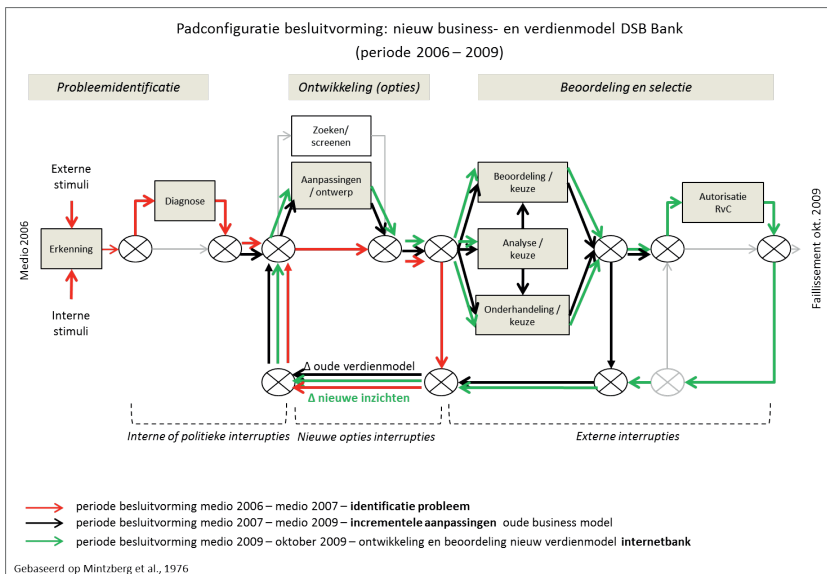
Op 27 juli 2009 stuurt de RvB een memo¹⁴³ aan de RvC waarin zij aankondigt dat het nieuwe businessplan is vastgesteld. De gepresenteerde strategie is gericht op het worden van een internetbank die via direct marketing simpele producten aan het publiek zal aanbieden. De producten zullen bestaan uit sparen, lenen, hypotheeken, bijbehorende verzekeringen en betaalrekeningen. Alle producten zullen online worden aangeboden.

Op 24 augustus 2009 wordt in een RvC vergadering dit plan nader besproken. De RvC stelt vast dat de uitwerking te summier is en het plan nadere detaillering behoeft.

Op 15 oktober 2009 wordt het nieuwe business- en verdienmodel met een bankenconsortium in bijzijn van DNB en het Ministerie van Financiën besproken. Kern van dit plan is een rentemarge(verdien)model waarin geen koopsompolissen meer worden verkocht en de transformatie naar een Internetbank. Hiertoe is naar mening van DSB een kapitaalinjectie van € 200 miljoen benodigd en een garantiestelling van € 1 miljard. Door afwijzing van de banken van het door DSB berekende voorstel concluderen DNB en het Ministerie van Financiën dat er geen sprake is van een levensvatbaar voorstel.

Op 16 oktober 2009 wordt door de rechter uitstel van het faillissement tot 19 oktober verleend. Na diverse reddingspogingen¹⁴⁴ volgt op 19 oktober 2009 de uitspraak van de rechter waarin DSB Bank failliet wordt verklaard. Enkele dagen later volgt ook het faillissement van DSB Beheer.

De reconstructie van de besluitvorming omtrent een nieuw business- en verdienmodel geeft de volgende padconfiguratie weer (Mintzberg et al. 1976).



Figuur 15 Padconfiguratie business- en verdienmodel DSB Bank

¹⁴³ Rapport Scheltema, p.126

¹⁴⁴ Gesproken is met een Amerikaanse investeringsmaatschappij om DSB over te nemen en het omzetten van achtergestelde deposito's in aandelen.

Resumé reconstructie periode juni 2006 – okt. 2009

De tijdspanne van onderhavige casus bedraagt ruim drie jaar vanaf moment van erkenning dat er iets moest gebeuren met het bestaande business- en verdienmodel van DSB Bank (juni 2006). In oktober 2009 vindt de uiteindelijke keuze en presentatie van een op rentemarge gebaseerde Internetbank aan een bankenconsortium plaats. Gedurende deze periode is de besluitvormingscyclus meerdere malen doorlopen. In termen van Mintzberg et al. (1976) is er sprake van *Dynamic Design Decision Processes* waarbij complexiteit, een veelvoud aan onderbrekingen (interrupts), het ontwerpen van een oplossing (JST – in tegenstelling tot het selecteren van een oplossing) en een relatief lange tijdsduur centraal staan.

De eerste ‘lus’ bestaat uit een verkenning en erkenning van het probleem en de daarop incrementele aanpassingen van het oude – op commissies gebaseerde – business- en verdienmodel. De beoordeling en selectie van alternatieven lijkt hier geen rol te spelen. Aanpassingen worden als een onderdeel van organisatieontwikkeling gemaakt zonder dat hier sprake is van een formeel besluitvormingstraject. De rol van de RvC hierin als autoriserend of corrigerend bestuursorgaan lijkt nauwelijks aanwezig te zijn. De afwezigheid van een bestuursreglement waarin deze rol formeel is vastgelegd is pas medio 2009 aan de orde gekomen. Tot dan heeft het koppel Scheringa & Van Goor als DGA respectievelijk medebestuurder van DSB de handen grotendeels vrij om naar eigen inzicht te handelen.

De tweede ‘lus’ betreft de ontwikkeling van een nieuw business- en verdienmodel. Deze ontwikkeling is mede door tegenvallende resultaten, de druk door AFM en DNB en publicitaire druk pas medio 2009 goed op gang gekomen.

Belangrijkste onderwerp van *onderhandeling* tussen RvC en RvB waren de gehanteerde uitgangspunten en solvabiliteitsnormen. Het belang van Scheringa om via dividenduitkeringen DSB Beheer en de daaronder liggende sport- en kunst activiteiten te financieren lijkt op gespannen voet te staan met het belang van de vennootschap om een adequate liquiditeits- en solvabiliteitspositie te verkrijgen en te behouden. De op feiten gebaseerde analyse *modi* tijdens de beoordeling en selectiefase lijkt met name door de afdeling Planning & Control te worden ingevuld. Opgemerkt wordt wel dat aanpassingen uit de diverse overleggen tussen RvC en RvB door Planning & Control ‘zonder meer’ opgepakt lijken te zijn. In hoeverre derhalve nog van een op feiten gebaseerde besluitvorming kan worden gesproken is vanuit het oogpunt van dit onderzoek niet te achterhalen. De Commissie-Scheltema spreekt in dat licht in haar Rapportage van:

“...De strategie en de daaruit volgende bedrijfsplannen zijn onvoldoende uitgewerkt en onvoldoende in concrete acties vertaald. Een transitieplan waarin op systematische wijze de transitie van de bestaande organisatie naar de beoogde organisatie wordt uitgewerkt, ontbreekt. Wel aanwezig zijn spreadsheets berekeningen waarin op basis

van verschillende assumpties de veronderstelde gevolgen voor resultaten en financiële positie in de toekomst zijn berekend.” (Rapport Scheltema, p. 132)

Opvallende constatering is verder dat het meest actuele businessplan van de Internetbank niet ter goedkeuring maar ter kennisgeving door de RvC wordt behandeld (RvC vergadering d.d. 8 juni 2009).

6.8 Embedded casus – Machteloosheid RvC rondom het dividendbesluit

In dit intermezzo¹⁴⁵ wordt het dividendbesluit van DSB Bank begin 2009 nader geanalyseerd. Alhoewel er geen directe relatie is met de keuze omtrent het business- en verdienmodel was de dividend aan DSB Beheer wel randvoorwaardelijk voor het ontwikkelen van een nieuw businessplan en daarmee ook voor een nieuw business- en verdienmodel. Zo stelde DNB in een kritische brief¹⁴⁶ van 19 juni 2009 dat onder andere “(...) het businessplan wordt gedomineerd door het uitgangspunt dat de aandeelhouder jaarlijks € 20 miljoen aan dividend wil ontvangen.” Daarmee is het dividendbesluit wel indirect onderdeel geworden van het afwegingskader van de beslissing die in deze casestudie centraal staat. De (personele) consequenties van het dividendbesluit en de wijze waarop de RvC en RvB hiermee (niet) is omgegaan wordt als exemplarisch gezien voor de besluitvorming bij DSB Bank en derhalve voldoende relevant geacht om hier separaat uit te lichten. Of zoals de afgetreden commissaris Koemans in juni 2009 als reden schetste: “De aanleiding is de moeizame relatie tussen de RvC en de RvB, met als dieptepunten de uitkering van het interim-dividend zonder voorafgaand overleg...”¹⁴⁷

6.8.1 Belang van dividend voor DSB Beheer

De sport- en kunstactiviteiten¹⁴⁸ onder DSB Beheer waren voor een groot deel afhankelijk van de winsten c.q. dividenduitkeringen van DSB Bank en de verzekeringsbedrijven van DSB. Zo werd over de periode 2002 - 2006 gemiddeld 50 miljoen euro aan dividend aan DSB Beheer (via DSB Ficoholding van Scheringa) uitgekeerd. In 2007 en 2008 bedroeg de uitkering door tegenvallende resultaten slechts 3,7 miljoen euro respectievelijk 4,8 miljoen euro. De financiering van de eerder genoemde activiteiten kwam daarmee onder hoge druk te staan en werd opgevangen door onderlinge financieringsconstructies en de verkoop c.q. overdracht¹⁴⁹ van bedrijfsonderdelen. In 2009 werd de dividenduitkering

¹⁴⁵ Teksten zijn bewerkt en deels integraal overgenomen uit het Rapport Scheltema en de Curatorenverslagen.

¹⁴⁶ Bron Curatorenverslag p.81

¹⁴⁷ Bron: Rapport Scheltema p. 58.

¹⁴⁸ Onder andere de voetbalclub AZ uit Alkmaar en Scheringa Museum voor Realisme in Spanbroek.

¹⁴⁹ Zoals de onderneming Click4Sales.

weer opgeschroefd naar 12,3 miljoen euro waarvan het leeuwendeel in de vorm van een meerdere (tussentijdse) interim-dividenden van DSB Bank afkomstig waren. De discussie omtrent het dividendbesluit bij DSB Bank in 2009 en de uitvoering daarvan was naast de in deze casus geschetste discussie omtrent het business- en verdienmodel dan ook een serieuze kwestie binnen en tussen de RvC en RvB van DSB én de externe toezichthouder DNB.

6.8.2 Governance van het dividendbesluit

De formele besluitvorming omtrent dividenduitkering ligt bij DSB in handen van de AvA. Zij zijn krachtens de statuten van DSB Ficoholding bevoegd tot het vaststellen van de winstbestemming en, onder voorwaarden¹⁵⁰, eventuele tussentijdse uitkeringen. Voor onderhavige casus geldt dan ook dat Scheringa als enig aandeelhouder (DGA) van DSB Ficoholding de mogelijkheid had om zelfstandig de winstbestemming van de diverse onderdelen van DSB te bepalen. Alhoewel de AvA beslist over het uitkeren van dividend, is het bestuur betrokken bij de totstandkoming, zijnde het dividendbeleid en de dividendberekening, van deze beslissing respectievelijk de uitbetaling van het dividend. Bestuur en aandeelhouders zijn tevens verantwoordelijk voor het bepalen van de precieze hoogte van het dividend.

Voorts stelt volgens het Reglement van de RvC van DSB Bank: “De RvB verschaft de RvC de informatie over de feiten en ontwikkelingen met betrekking tot de Vennootschap die aan de orde zijn gekomen in de vergaderingen van de RvB, voorzover deze naar het oordeel van de RvB relevant zijn voor de RvC om naar behoren zijn taak te kunnen uitoefenen. In ieder geval wordt de RvC altijd geïnformeerd [JST – in dit geval dan ook adviesrecht maar een informatieplicht] over voorgenomen dividendbesluiten.”¹⁵¹

De Audit en Compliance Commissie (verder ACC), als onderdeel van en bemenst door de RvC van DSB Bank had als één van haar taken “...het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van, de RvB omtrent de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en toezicht op de werking van gedragscodes. Daartoe zal de audit- en compliance commissie: (...) i) adviseren omtrent het dividendbeleid.”¹⁵² Per augustus 2009 werd in het aangepaste ACC-reglement het toezicht houden op het risicobeleid aan de taken van de ACC toegevoegd, terwijl het adviseren over het dividendbeleid aan haar bevoegdheden werd onttrokken.

150 Het Burgerlijk wetboek Boek 2, artikel 105 stelt hieromtrent dat: “De vennootschap mag tussentijds slechts uitkeringen doen, indien de statuten dit toelaten en aan het vereiste van het tweede lid is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling.”

(Geraadpleegd op 19-09-2014 via : <http://www.sducommentaar.nl/commentaar/burgerlijk-wetboek-boek-2-artikel-105>).

151 Bron: artikel 12.2 Reglement Raad van Commissarissen N.V. , vastgesteld op 24 augustus 2009.

152 Bron: artikel 1.2 sub i van de bijlage Reglement van de audit- en compliance commissie van de Raad van Commissarissen, versie 7 mei 2007.

6.8.3 Chronologie¹⁵³ van het dividendbesluit

Onderstaand volgt een feitelijk overzicht van de door de RvB en RvC genomen stappen inzake het dividendbesluit in 2009 bij DSB Bank.

- Medio januari bespreken Buwalda (interim CFO van DSB Bank) en Scheringa de beoogde dividenduitkeringen in 2009 aan DSB Ficoholding en DSB Beheer.
- Op 30 januari 2009 stuurt Buwalda een memo naar de RvB over de verschillende dividendscenario's in verband met de solvabiliteitsberekeningen. Het advies is een dividend van € 1,7 miljoen per maand uit te keren, mits het netto resultaat van DSB Bank dit toelaat.
- In de RvB-vergadering van 9 februari 2009 heeft de RvB besloten een voorstel tot dividenduitkering te doen.
- Op 12 februari 2009 besluit de AvA om in 2009 tot uitkering van een interim-dividend over te gaan ter grootte van in totaal € 20,4 miljoen. *N.B. DNB heeft het AvA-besluit per e-mail van 17 februari 2009 van DSB Bank ontvangen, zonder hiertegen protest aan te tekenen.*
- Op 11 mei 2009 bespreekt de RvB een memo van de afdeling Finance & Control:
 - Er volgt een discussie over het vastleggen van het dividendbeleid. Duidelijk is dat een solvabiliteitspercentage van 10,5% als een minimum moet worden gezien en dat alle mogelijkheden en opties bekeken moeten worden om boven deze norm te blijven.
 - De RvB is van mening dat het niet verantwoord is in het nieuwe businessplan uit te gaan van dividenduitkering, zolang de cijfers van het plan geen minimale solvabiliteit van 10,5% laten zien. De RvB besluit om het voorliggende businessplan met de verschillende opties voor te leggen aan de RvC.
- In juni 2009 wordt de RvC geïnformeerd over het dividendbesluit van de RvB van februari 2009 en het feit dat er reeds interim-dividend was uitgekeerd in de maanden maart, april en mei 2009.
- De RvC uitte tijdens de vergadering van 29 juni 2009 zware kritiek op de wijze waarop een en ander is gegaan waaronder het eerder genoemde dividendbesluit.
- Op vragen van de DNB reageert de RvC op 8 juli 2009 richting de DNB:
 - “Wat betreft het dividendbeleid en het uitgangspunt dat € 20 miljoen zal worden uitgekeerd, stelt de RvC dat dit uitgangspunt geen verplichting schept en dat er, wanneer de solvabiliteit teveel onder druk komt te staan, geen dividend meer zal worden betaald.”

¹⁵³ Teksten zijn grotendeels integraal overgenomen uit het Rapport Scheltema en de Curatorenverslagen en vervolgens bewerkt.

6.8.4 Complicaties van het dividendbesluit

De motivatie voor een dividenduitkering aan DSB Beheer was niet omstreden. Het betrof immers de belangrijkste inkomstenbron voor DSB Beheer en daarmee ook voor de financiering van de kunst- en sportactiviteiten van het concern. Gezien echter de uitkering van dividend ook de solvabiliteitspositie van DSB Bank beïnvloedde waren de belangen groter dan alleen het financieren van eerdergenoemde activiteiten. Het gaat dan immers om het (continuïteits)belang van de vennootschap DSB Bank en van betrokkenen zoals werknemers, kapitaalverschaffers, toeleveranciers, klanten, maar ook van de overheid als toezichthoudende instantie van het financiële stelsel en daarmee van de maatschappij als geheel.

Op papier was ook een aantal governance waarborgen¹⁵⁴ geregeld. Te noemen zijn de formele adviserende rol van de RvC respectievelijk de instelling en taken van een Audit en Compliance Commissie maar ook de verplichting van de RvB om de RvC adequaat te informeren aangaande hun taakuitoefening. Daarnaast heeft de RvC op 8 juni 2009 gesteld dat er afspraken moeten komen inzake hoe om te gaan met conflicterende belangen en hoe besluitvorming plaatsvindt bij tegenstrijdige belangen van Scheringa in de positie als CEO en DGA. Gesteld werd dat een partij die mogelijk een belangenconflict heeft (bijvoorbeeld in verband met DSB Beheer) niet meer betrokken zal zijn bij de beraadslaging of besluitvorming. Besluitvorming zal dan alleen kunnen plaatsvinden in unanimitieit waarbij de RvC een toetsende rol krijgt.

6.8.5 Als al het andere faalt ...

Het op papier waarborgen van 'governance' staat echter niet gelijk aan het werkelijke gedrag van bestuurders. Dit is gebleken door de late 'inschakeling' van RvC bij het dividendbeleid c.q. dividendbesluit en het omzetten van de adviserende rol naar een informerende rol van de RvC. Voor een aantal bestuurders van DSB Bank (De Grave, Koemans) en al eerder in 2007 Van Dijk, was dit mede de reden om te vertrekken bij DSB Bank. Ten aanzien van het vertrek van De Grave wordt gemeld¹⁵⁵ dat: "hij (JST – De Grave) een verschil van mening had met Scheringa over de verhouding tussen DSB Bank en DSB Beheer. De opbrengsten van de koopsompolissen vielen geheel weg, waardoor de solvabiliteit onder druk kwam te staan. De Grave geeft aan dat hij van mening was dat in die situatie geen dividend uitgekeerd kon worden. Volgens De Grave was dit voor Scheringa onbespreekbaar." De publieke boodschap van DSB Bank hieromtrent was echter dat er onvoldoende match in de persoonlijke verhoudingen tussen Scheringa en De Grave was.

Het vertrek van Van Dijk in 2007, toentertijd CFO bij DSB Bank en iemand die gezien werd als prudente en op risicobeheer gerichte tegenhanger van het commerciële koppel Scheringa en Van Goor, was volgens een verklaring van Van Dijk gebaseerd op het

¹⁵⁴ Behoudens de wellicht meer fundamentele weeffout van de DGA positie van Scheringa binnen het concern.

¹⁵⁵ Geraadpleegd op 23-09-2014 via <http://www.findinet.nl/news/bedrijfsvoering/onderzoek-commissie-scheltema-naar-ondergang-dsb/de-korte-dsb-carri-egrave-re-van-frank-de-grave/>

niet kunnen vereenzelvigen met het risicomanagement en solvabiliteitsbeheer van DSB Bank. De reactie van DNB hieromtrent was onder andere gericht op maatregelen die DSB dient te treffen om te borgen dat de balans tussen prudentie en commercie binnen de RvB wordt hersteld. Opvallend is echter ook hier dat het vertrek van Van Dijk door Scheringa wordt geweten aan Van Dijk's "pessimistische kijk op ontwikkelingen."¹⁵⁶

6.8.6 Conclusies dividendbesluit

Bezien vanuit het perspectief van beperkte rationaliteit laat ook deze (*embedded*) casus zien dat motiverende, cognitieve en groepsdynamische biases de besluitvorming beïnvloeden. Te noemen zijn in dit kader de 'ongepaste' zelfinteresse van Scheringa om de sport- en kunstactiviteiten via DSB Beheer te blijven financieren, de daaraan verbonden belangenverstrengeling maar ook de illusie van controle te hebben het op de solvabiliteitspositie respectievelijk het overmatige zelfvertrouwen daarmee weg te komen. Het (disfunctionele) groepsproces wordt ook zichtbaar door bijvoorbeeld de constatering in het Rapport Scheltema na het vertrek van Van Dijk (p. 46 e.v.): "Door De Jong (JST – tevens lid van de RvB) wordt in de vergadering kenbaar gemaakt dat zij de kanttekeningen van Van Dijk onderschrijft, ze blijft vooralsnog wel aan als lid van de RvB.". Daarnaast spreekt het Rapport Scheltema (p.95 e.v.) meermaals over het feit dat de RvC zich bij een ongewenste situatie heeft neergelegd. De volgens eigen (De Jong) zeggen kwalificatie van De Jong door de RvB van DSB Bank als 'spion voor DNB' geeft tevens aan dat er sprake is van een disfunctionele groep waarbij tenminste één persoon (figuurlijk) buiten de groep wordt gezet. De duiding van 'commercieel koppel Scheringa en Van Goor' en het 'prudentiële tegenwicht' versterkt dit beeld.

Ondanks bovenstaande constatering is er door de leden van de RvB en RvC een aantal debiasing maatregelen genomen die Scheringa ten aanzien van het dividendbesluit op het rechte pad moesten krijgen. In eerste instantie, en wellicht de meest krachtige maatregel op dat moment, is het vertrek van diverse bestuurders. Het corrigerende signaal dat hieruit voortkomt is gericht op het feit dat Scheringa negatieve publiciteit vreesde¹⁵⁷. Zo verklaarde¹⁵⁸ de voorzitter van de RvC Bonnier dat gedurende de periode voorafgaande aan het ontslag van De Grave: "dat hij tussen 12 en 15 mei 2009 door Scheringa is gebeld, die hem zei dat hij De Grave wilde ontslaan. Bonnier heeft geprobeerd Scheringa op andere gedachten te brengen omdat hij negatieve publiciteit vreesde." De dreiging van vetrekkende bestuurders is daarmee een middel om via 'accountability' en publieke verantwoording de beslisser te motiveren om meer weloverwogen beslissingen te nemen.

¹⁵⁶ Diverse gesprekken DNB en Scheringa in november 2007 (Bron: Rapport Scheltema, p.47).

¹⁵⁷ Dit geldt ook voor een financiële instelling in het algemeen en de vertrouwensfunctie die zij vervullen. Zo stelt het Rapport Scheltema op p. 56 dat: "Op 2 april 2009 vindt een gesprek plaats tussen de AFM en DSB over de negatieve publiciteit rond het toezicht op de bank."

¹⁵⁸ Bron: Curatorenverslag p.80.

Daarnaast had de RvC – in ieder geval op papier – de mogelijkheid om formele maatregelen te nemen zoals het schorsen van een bestuurder. Het lijkt er echter op dat, gezien de machtspositie van Scheringa als DGA, deze mogelijkheid niet werd aangegrepen.

Naast de ‘motiverende’ debiasing-strategieën zoals de dreiging van het schorsen van een bestuurder of het zelf vertrekken van bestuurders zijn naar aanleiding van het dividendbesluit een aantal ‘governance’ aanpassingen genomen. In juni 2009 wordt tijdens een RvC vergadering besproken dat er afspraken in de diverse bestuursreglementen van DSB moeten komen inzake hoe om te gaan met conflicterende belangen en hoe besluitvorming plaatsvindt bij tegenstrijdige belangen van Scheringa in de positie van CEO bij DSB Bank en DGA. Het nieuwe ACC-reglement van augustus 2009 geeft daarbij aan dat het risicobeleid aan de taken van de ACC is toegevoegd, terwijl het adviseren over het dividendbeleid aan haar bevoegdheden werd onttrokken. Daarmee werd dan ook weer ‘tegenmacht’ aan de RvC onttrokken om zeggenschap over dividenden uit te oefenen. Of zoals in augustus van 2009 door RvC lid Offringa werd gesteld: “een machteloos gevoel te hebben bij een RvC in een bestuursmodel met een DGA.” De RvC ondernam dan verder ook geen actie tegen het in 2009 uitgekeerde (interim) dividend.

De navolgende paragrafen richten zich weer op de casus betreffende het vernieuwen van het business- en verdienmodel bij DSB Bank.

6.9 Analyse dominante logica, beperkte rationaliteit en strategische inertie

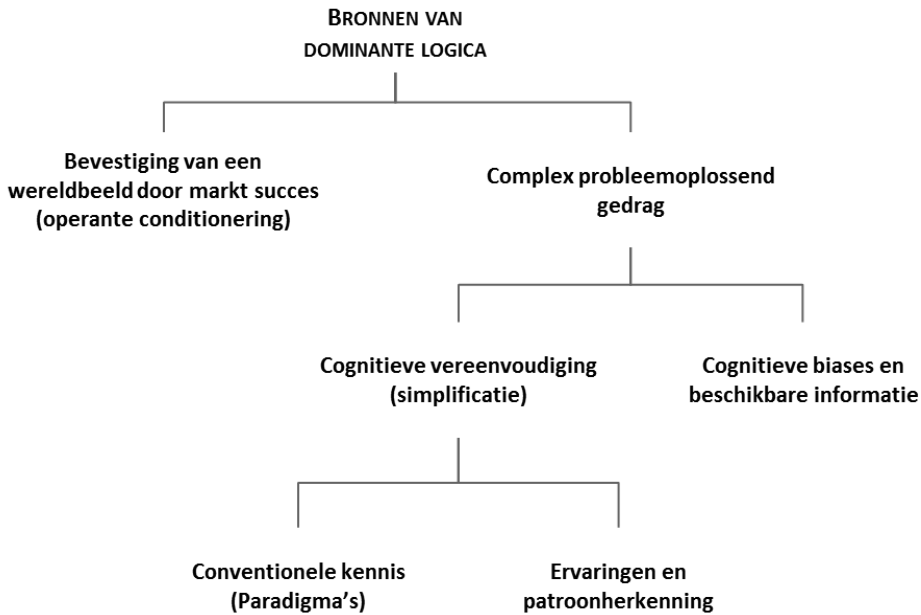
6.9.1 Dominante logica

Dominante logica is een gezamenlijk begrip van de wereld respectievelijk denkbeeld waarin oorzaken en gevolgrelaties uit het verleden zijn opgeslagen en daarmee bepalend zijn voor de wijze waarop beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming in de toekomst verlopen (Prahalad & Bettis, 1986).

De bronnen van *dominante logica* zijn in onderstaande figuur weergegeven. Hierin stellen Prahalad en Bettis (1986) dat *dominante logica* de resultante is van enerzijds de bekrachtiging c.q. bevestiging van gedrag door (markt)successen uit het verleden, de zogenaamde *operante conditionering*¹⁵⁹, anderzijds door de wijze waarop complexe problemen worden opgelost zoals door middel van bijvoorbeeld oversimplificatie en cognitieve denkfouten (biases). Laatstgenoemden zijn gerelateerd aan het concept van beperkte rationaliteit uit de gedragsmatige besliskunde zoals in eerdere hoofdstukken van dit onderzoek staan beschreven. Vanuit bovenstaande zienswijze wordt de DSB

¹⁵⁹ Zowel E.L. Thorndike alsmede B.F. Skinner worden als de belangrijkste psychologen aangeduid die de operante conditionering nader bestudeerd hebben. Kern van hun theorieën is dat belonen en bestraffen (in een brede zin) gewenst respectievelijk ongewenst gedrag uitlokt.

casus nader geanalyseerd.



Figuur I6 Bronnen dominante logica (Prahalad & Bettis, 1986)

Ten aanzien van de *operante conditionering* worden gebeurtenissen in kaart gebracht die mogelijk duiden op een bevestiging (bekrachtiging) van het dominante beeld dat er bij DSB heerste over het gekozen business- en verdienmodel. Hierbij worden drie verklarende factoren nader onderzocht, te weten: de winstgevendheid van DSB Bank, de politieke en maatschappelijke bevestiging van de gekozen strategie en het ontbreken van adequate sancties tegen veronderstelde excessen van de bedrijfsvoering van DSB Bank.

- Winstgevendheid. Zoals in de voorgeschiedenis van DSB reeds beschreven staat, kent DSB een periode van sterke groei van zowel de organisatie alsmede de winstgevendheid. Tot 2009, het jaar waarin het faillissement werd uitgesproken, was dan ook sprake van een winstgevende¹⁶⁰ onderneming. Ter illustratie: geconsolideerde winst¹⁶¹ 2005 (€ 46 mio); 2006 (€ 33 mio.), 2007 (€ 55 mio.), 2008 (€ 45 mio) en 2009 (€ 16 mio. Over de 1^e 9 maanden). Hiermee is de winst respectievelijk beloning van het getoonde gedrag, op zich genomen een bevestiging van het gehanteerde business- en verdienmodel en biedt het een rationale om hiermee door te gaan. De analogie met 'het gelijk van de winnende coach' is hier dan ook van toepassing.

¹⁶⁰ In 2003 werd wel de duurzaamheid van de winst door directeur van de toenmalige DSB Groep in twijfel getrokken.

¹⁶¹ Nuances en nadere onderbouwing zijn terug te lezen in het Rapport Scheltema p. 102.

- Politieke (maatschappelijke) bevestiging. Reeds in 1995 is door Boot (1995) aangegeven dat bepaalde financiële producten zoals beleggingsverzekeringen misleidend zijn vanwege bewust ondoorzichtige en niet vergelijkbare (te hoge) kostenstructuren. De reactie hierop van toenmalige liberale Minister van Financiën Gerrit Zalm¹⁶² was:

Zalm: “Aan elk product, ook aan een levensverzekering, zijn kosten verbonden. (...) Voor de beoordeling van de vraag of de voor betrokken polissen te hoge kosten in rekening worden gebracht, is vooral de concurrentie op de markt van belang. (...) De Nederlandse (levens-) verzekeringsmarkt wordt (...) gekenmerkt door een hoge mate van concurrentie tussen aanbieders. In een dergelijke situatie is, ongeacht de fiscale behandeling, een marktbreed te hoog kostenniveau niet aannemelijk.”
(bron: gedeeltelijk citaat uit *Woekerpolissen van Eric Smit en René Graafma, 2011, p.39*)

Uit dit citaat is op te maken dat de wijze waarop DSB en andere ondernemingen financiële producten in de markt zetten, in ieder geval door een deel van de liberale politiek niet als negatief werd aangeduid en er veel vertrouwen was in het disciplinerende c.q. zuiverende vermogen van de vrije markt. Hieruit wordt opgemaakt dat er een impliciete goedkeuring c.q. bevestiging gegeven wordt voor het gehanteerde business- en verdienmodel van DSB Bank¹⁶³.

Naast bovengenoemde politieke bevestiging is ook de bereidheid van voormalige politieke bestuurders om deel uit te maken van het succes van DSB groot. Te noemen zijn de bestuurders Linschoten, Zalm, De Grave en Nijpels die elk zitting hebben gehad in een van de bestuursorganen (RvB of RvC) van DSB. Daarnaast is het citaat van de voormalige minister president Balkenende typerend voor de (politieke) bevestiging van het succes van DSB:

“Je (JST - Dirk Scheringa) bent een voorbeeld voor ons allemaal...Je speelt een geweldige rol in de financiële sector, zet je in voor sport en cultuur. Ik vind dat fantastisch. We zijn trots op je!” (Bron: toenmalige minister president Balkenende tijdens een CDA EU-verkiezingsbijeenkomst, mei 2009)

- Ontbreken van adequate sancties door wetgever en toezichthouders (DNB, AFM). Daar waar operante conditionering in bovenstaande punten vanuit een belonend perspectief beschreven is, is het adequaat opleggen van sancties om ongewenst

¹⁶² Zalm was van 1994-2002 en van 2003-2007 Minister van Financiën in de kabinetten Kok en Balkenende.

¹⁶³ Bovenstaande citaat kan ook gelezen worden als een ‘conventional paradigm’ (Prahalad & Bettis, 1986) één van de andere bronnen van dominante logica - waarbij het liberale geloof heerst in de vrije markt en de bijbehorende corrigerende tucht die een dergelijke veronderstelde imperfectie vanzelf zouden oplossen.

gedrag te conditioneren het tegengestelde bestraffende perspectief. De AFM heeft in de onderzochte periode dan ook meermaals handhavingsmaatregelen zoals het doen van aangifte en het opleggen van bestuurlijke boetes genomen. Naast de (beperkte) directe werking van deze maatregelen, in mei 2009 waren de bestuurlijke boetes 'slechts' € 96.000, € 24.000 en € 4.000, was de daaraan verbonden dreiging van openbaarheid en de daaraan verbonden reputatieschade voor DSB Bank wellicht meer conditionerend voor het gedrag van bestuurders dan de feitelijke boete of waarschuwing zelf. Het ontbreken van adequate sancties werd door de commissie Scheltema¹⁶⁴ tevens gewijd aan het handig meebewegen van DSB Bank ten aanzien van waarschuwingen en aanwijzingen en het ontbreken van een helder normenkader waar zowel AFM als ook DSB zich aan kon meten. Onderstaand citaat uit het Rapport Scheltema ondersteunt de stelling dat er onvoldoende mogelijkheden waren om het gedrag van DSB in een positieve zin te conditioneren:

“Bij DSB heeft de AFM lang, soms zelfs te lang, getracht de wijze waarop de bank met haar klanten omging in de goede richting te sturen, zonder een sanctie op te leggen. De mogelijkheden van de AFM zijn daarin echter uit de aard van de zaak beperkt. Een toezichthouder moet geen bestuurder worden” (Bron: Rapport Scheltema, p.256).

De winstgevendheid van DSB Bank, de impliciete en deels ook expliciete politieke steun en het ontbreken van adequate sancties tegen gedrag van DSB, heeft het gedrag bevestigd. Mogelijke tegenkrachten uit de maatschappelijke¹⁶⁵ en politieke hoek hebben pas in medio 2009 vat gekregen op de verkoopmethoden van DSB.

Een van de andere verklarende factoren van de aanwezigheid van dominante logic bij bestuurders is het bestaan van paradigma's. Paradigma's¹⁶⁶ zijn een samenhangend geheel van modellen en theorieën die een denkkader vormen waarbinnen de werkelijkheid geanalyseerd en beschreven wordt.

Een dominant marktparadigma in de onderzoeksperiode is het (klassiek) liberalisme (ook wel: marktfundamentalisme genoemd) waarbij er een vrije zelfregulerende markteconomie bestaat met het streven naar zo min mogelijk staatsbemoeienis. Dit vrije markt paradigma kenmerkt zich tevens door vrij ondernemerschap en particulier initiatief. Genoemde kenmerken zijn nagenoeg één op één terug te herleiden naar de commercieel gedreven cultuur respectievelijk het business- en verdienmodel van de DSB Bank. Het eerder aangehaalde citaat van voormalige RvC voorzitter Ariëns stelt: "...

164 Rapport Scheltema p. 245 e.v.

165 Een NOVA-uitzending van september 2009, waarin voormalige verkoopmedewerkers uiteenzetten hoe de verkoopcultuur van DSB in elkaar stak, was tevens aanleiding voor o.a. de SP en GroenLinks om Kamervragen te stellen.

166 De wetenschapsfilosoof Thomas Kuhn (1922-1996) beschreef de voortschrijdende ontwikkeling van kennis in de vorm van paradigma's. (Kuhn, T.S., *The structure of scientific revolutions*, 1st. ed., Chicago: Univ. of Chicago Press, 1962).

de opvatting van Scheringa (is) dat toezicht ballast is en dat het vooral moet gaan over commercie en wat daaraan bijdraagt.” ondersteunt dit beeld. Evenzeer geldt dit voor het ondernemerschap van Scheringa dat door Balkenende als voorbeeld werd aangehaald en voor de schijnbaar grote aantrekkingskracht bij liberale politici om deel uit te maken van het bestuur van DSB.

6.9.2 Beperkte rationaliteit

Nauw verwant aan de concepten van *dominante logica* en beperkte rationaliteit zijn de cognitieve biases waaraan beslissers onderhevig zijn (Fischhoff, 1982). Binnen het raamwerk van *dominante logica* van Prahalad en Bettis (1986) worden misleidende ervaringen, patroonherkenning, analogieën en beschikbaarheidsheuristieken genoemd. Vanuit een eerder in dit onderzoek beschreven taxonomie van biases zal het proces van de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel bij DSB Bank nader onderzocht worden op de aanwezigheid van *actie-georiënteerde biases*, *patroonherkenning biases*, *stabiliteitsbiases*, *affectieve en emotionele biases* en *sociale en groepsdynamische biases*. Conform de fasering (gebaseerd op Mintzberg et al., 1976) uit paragraaf 6.3 worden onderstaand de biases nader geanalyseerd.

Fase I: Probleemidentificatie: erkenning en diagnose

Kern van deze fase en mogelijk biases is dat het veronderstelde probleem, namelijk een strategie (meer concreet vertaald naar een business- en verdienmodel) niet meer past binnen een omgeving waarin zij opereert, niet erkend of als een (urgent) probleem gezien wordt. Dat betekent dat stimuli zoals informatie uit de interne of externe omgeving van de organisatie niet op de juiste wijze geïnterpreteerd worden dan wel op zijn merites (zwaarte en impact op bedrijfsvoering) beoordeeld worden. Mogelijke stimuli zijn de kritische geluiden uit de politiek en maatschappij over de hoogte van ontvangen commissies, kritieken uit de interne organisatie over de kwaliteit van het resultaat en winst of die van de toezichthouders AFM en DNB zoals aan de orde gesteld in paragraaf 6.1.4.

Eén van mogelijke biases die hier aan de grondslag liggen is de *prior hypothesis bias*. Deze bias veronderstelt dat er een sterke overtuiging bij het bestuur heerst dat er een directe relatie bestaat tussen variabelen zoals bijvoorbeeld de gevoerde strategie en het (goede) resultaat. Consequentie hiervan is dat naar bevestiging van deze relatie gezocht wordt (JST – in plaats van ontkrachten) dan wel onnodig lang vastgehouden wordt aan een bestaande strategie. Laatstgenoemde wordt ook wel *escalatie van commitment* genoemd. Een sterke aanwijzing voor de aanwezigheid van een *prior hypothesis bias* is het geloof van Scheringa in het succes van zijn strategie.

Dit wordt door onderstaand citaat door Scheringa uit een rondetafelgesprek in de Tweede Kamer getypeerd (december 2008):

“Wij maken winst waar andere banken verlies maken. Sterker: als alle banken zouden bankieren zoals wij, dan hadden we hier vandaag niet met zijn allen gezeten. Wij bankieren op een veilige manier zonder veel risico’s te nemen.” (Rapport Scheltema, p. 168)

En

“Ik denk dat wij een van de weinige banken zijn die niet geraakt is door de financiële crisis. Wij hebben geen liquiditeitsproblemen, wij zijn lean and mean. Daardoor hebben wij het extra druk...” (Rapport Scheltema p. 181, Scheringa in KRO Profiel, februari 2009)

Bovengenoemde citaat kan tevens duiden op een gesimplificeerde interpretatie van het probleem (ook wel *analoog redenering bias* genoemd) waardoor er onvoldoende urgentie c.q. probleemidentificatie aanwezig is om te erkennen dat er iets gedaan moet worden. De oversimplificatie bestaat in dit geval door de veronderstelling dat de ‘wijze van bankieren’ volledig verklarend is voor de toentertijd heersende financiële crisis.

Een ander teken van de aanwezigheid van een *prior hypothesis bias* is het zoeken naar bevestiging bij gelijkgestemden. De in het Rapport Scheltema (p.86) duiding van ‘het commerciële koppel Scheringa - Van Goor’, de aanwezigheid van (neo)liberalen in de bestuursorganen van DSB¹⁶⁷ en de afwezigheid van enige vorm van adequaat tegenwicht bij DSB (Scheltema, p.19 e.v.), lijken de voedingsbodem voor deze bias te versterken.

Een mogelijke andere verklaring voor het feit dat het gat tussen de bestaande en gewenste situatie niet door het bestuur wordt erkend, wordt door Kahneman en Tversky (1974) gegeven. Zij stellen dat initiële beoordelingen van een situatie slechts marginaal worden aangepast waar nieuwe informatie beschikbaar komt. Deze *verankering en aanpassing bias* leidt ertoe dat ook negatieve signalen uit de omgeving slechts marginaal worden verwerkt in bijvoorbeeld een nieuw te formuleren strategie en het daarvan afgeleide business- en verdienmodel. De oorspronkelijke op commissie gebaseerde (verkoop)strategie fungeert als het ware als een anker voor een nieuwe strategie. Het radicaal breken met dit ‘anker’ is vervolgens een stap te ver.

Resumerend wordt gesteld dat voor de fase van probleemidentificatie sterke aanwijzingen zijn voor de aanwezigheid van diverse biases waardoor er onvoldoende urgentie tot strategische vernieuwing respectievelijk aanpassing van het business- en verdienmodel aanwezig was. De noodzaak tot verandering is tot zeker maart 2009 niet bij een ieder

¹⁶⁷ Scheringa ontkent de relatie tussen DSB en liberalen maar zegt in het NRC van 8 juli 2008 hierover: “... Maar het is wel altijd aangenaam werken met ze”.

doorgedrongen. De uitspraak van plaatsvervangend CFO Buwalda onderschrijft deze stelling:

“Uit de stukken die aan de RvC werden verstrekt kwam het beeld naar voren dat het in 2009 ‘business as usual’ was en bleek niets van de (noodzaak tot de) ontwikkeling van een nieuw businessmodel.” (Rapport Scheltema, p. 73).

Een van de conclusies uit het Rapport Scheltema is dat het verbeteren van de dienstverlening door DSB: *too little en too late is geweest*. Vooral het ‘too late’, namelijk de miskenning van een kloof tussen het huidige en het gewenste business- en verdienmodel, is in deze paragraaf aan de orde gekomen. Het ‘too little’ aspect van deze conclusie wordt in de volgende paragraaf nader onderzocht. Hierbij worden de aanpassingen aan c.q. vernieuwingen van het business- en verdienmodel op de aanwezigheid van biases geanalyseerd.

Fase 2: Ontwikkeling: ontwerp en screenen van alternatieve business- en verdienmodellen

Nadat het probleem geïdentificeerd en gediagnostiseerd is worden alternatieven gezocht dan wel gecreëerd om een oplossing te vinden. Zowel Mintzberg et al. (1976) als Mazzolini (1981) stellen dat tijdsdruk ervoor zorgt dat slechts één alternatief tegelijkertijd in beschouwing wordt genomen. Ook het te snel overstappen van de probleemidentificatiefase naar de ontwerpfase zou leiden tot een beperkte blik op de set van alternatieven. Gelet op de bevindingen uit de vorige paragraaf lijkt hier geen sprake van te zijn.

Er was geen indicatie dat het bestuur zich door tijdsdruk slechts op één alternatief business- en verdienmodel focuste.

Een mogelijke andere insteek bij het niet in ogenschouw nemen van meerdere alternatieven is dat bij voorbaat niet gewenste alternatieven waarbij bijvoorbeeld de controle van Scheringa op zijn bedrijf beperkt wordt, vanuit een negatief standpunt belicht worden.

Voorkeursalternatieven worden door een gebrek aan uitruil (trade-off) van voor en tegens gepresenteerd als superieur (Steinbruner, 1974). Zo wordt in de strategiesessie van de RvB in mei 2007 gesproken over het ontwikkelen van een nieuw c.q. aangepast businessmodel met een groter aandeel rentemarge en een kleiner aandeel provisieopbrengsten. Scenarioanalyse wees echter uit dat de DSB Bank hierbij door een dip zal gaan waarbij pas na 3 à 4 jaar de thans bestaande winst van € 60 miljoen per jaar gehaald zou worden (JST - argument tegen nieuwe strategie). Echter zal de winst dan van een kwalitatief hoger niveau zijn waarbij men minder afhankelijk is van eenmalige opbrengsten (JST - argument voor nieuwe strategie). In een beleidsgesprek tussen DNB en DSB op 31 augustus 2007 komt naar voren:

“DSB Bank geeft aan dat er inmiddels concrete maatregelen zijn getroffen om de provisie-inkomsten te (kunnen) blijven waarborgen” (bron: Curatorenverslag p. 41).

Het argument voor een betere kwaliteit van de winst lijkt op basis van bovenstaand inzicht in ieder geval tot september 2007 niet doorslaggevend te zijn geweest bij het screenen of ontwikkelen van alternatieve business- en verdienmodellen.

Resumerend lijkt er een sterke voorkeur te bestaan voor alternatieven die de status quo ten aanzien van het hoge kwantitatieve winstniveau en daarmee gepaard gaande dividenduitkeringen in stand houden. Argumenten tegen, zoals de kwaliteit van het winstniveau, hebben niet tot alternatieve opties in deze fase geleid. Verder kenmerkt deze fase zich door steeds marginale aanpassingen aan het bestaande business- en verdienmodel. Net als in de probleemidentificatiefase lijkt ook hier de *verankering en (marginale) aanpassing bias* een rol te spelen.

Fase 3: Beoordeling, selectie en autorisatie

De volgende fase in het model van Mintzberg et al. (1976) is de beoordeling, selectie en autorisatie van de resterende alternatieven uit de vorige fase. ‘Resterend’ duidt hierbij op het feit dat alternatieven reeds zijn gescreend en bij voorbaat zijn afgefallen of simpelweg niet in ogenschouw zijn genomen. Zie ook de vorige paragraaf voor de keuze van alternatieven.

Ten aanzien van deze casus wordt deze fase ingegaan met één alternatief: het nieuwe business- en verdienmodel gebaseerd op een Internetbank. Afweging vindt vervolgens plaats door de actuele situatie, nl. een verliesgevend niet-houdbaar businessmodel, af te zetten tegen een nieuw business- en verdienmodel. Strikt genomen is hier sprake van een binaire keuze waarbij de vraag *wel of niet?* beantwoord wordt.

Een voor deze fase relevante bias is de representativiteitsbias (Schwenk, 1984). Deze leidt tot een oversimplificatie van consequenties van een alternatief (Tversky & Kahneman, 1974), tot onjuiste verdiscontering van resultaten uit het verleden of tot het generaliseren van uitkomsten op basis van een beperkte steekproefomvang. Onderstaand volgt een aantal tekenen die duiden op de aanwezigheid van deze bias.

Een mogelijke aanwijzing dat het beoordelingsvermogen gedurende deze fase is beïnvloed is de *illusie van controle* respectievelijk het *overmoedig* zijn als het gaat om voorspellingen over de toekomst. Reeds in augustus 2007 wordt in een beleidsgesprek tussen DNB en het bestuur van DSB gesproken over “terugvallen respectievelijk achterblijven van resultaat” ten opzichte van de eerder uitgesproken verwachting.

Het Rapport Scheltema (p.126):

“In juli 2009 is door de RvB vastgesteld dat de inkomsten achter blijven bij de planning door (1) een te laag niveau van financieringsaanvragen, (2) een te lage conversiefactor, (3) een te lage productie van hypotheken en (4) te weinig cross sell. De kosten blijven echter te hoog.”

Genoemde voorbeelden duiden op een (te) optimistische inschatting c.q. overmatig zelfvertrouwen door een voorspelling van resultaten af te geven die telkens weer door de werkelijkheid lijkt te worden ingehaald.

Een mogelijk aanvullend inzicht voor de aanwezigheid van een representativiteitsbias is een simplistische benadering van de werkelijkheid. Het Rapport Scheltema (p.126) spreekt van een uitwerking van de plannen van de Internetbank waarbij gesteld werd dat:

“In de bespreking van de plannen tijdens de vergadering van de RvC van 24 augustus 2009 blijkt dat de commissarissen menen dat de plannen te globaal zijn, er een meer uitgewerkte versie van een strategisch plan moet komen en een plan van aanpak hoe de strategie te realiseren.”

Naast de ‘klassieke’ representativiteitsbias (Tversky & Kahneman, 1974) is de ‘beschikbaarheidsbias’ een bron van vertekeningen in beoordelingen. Deze bias stoelt op het feit dat aan makkelijk verkregen informatie uit bijvoorbeeld de eigen ervaring meer waarde wordt toegedicht dan aan moeilijk te verkrijgen informatie. In de casus wordt meermaals gesproken van een financiële uitwerking van de Internetbank waarbij een transitieplan waarin op systematische wijze de transitie van de bestaande organisatie naar de beoogde organisatie wordt uitgewerkt, ontbreekt (Rapport Scheltema, p. 132).

Daarnaast zijn in deze casus *affectieve en emotionele biases* onderkend. Deze groep van biases refereert aan een grote persoonlijke en emotionele verbondenheid met de uitkomsten c.q. alternatieven van de besluitvorming. Ten aanzien van belangenverstrengeling wordt op meerdere plekken in de casus gesproken over de rol van Scheringa als aandeelhouder en ontvanger van dividend waarmee activiteiten op het gebied van sport en kunst worden bekostigd en anderzijds als bestuursvoorzitter van DSB Bank waarbij de continuïteit van DSB op lange termijn als belang wordt geacht. Ofwel:

“Het bestuur en de RvC hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen, doorgaans gericht op de continuïteit van de onderneming.”
(Bron: Nederlandse Corporate Governance Code)

Bij de beoordeling van aanpassingen aan het bestaande business- en verdienmodel en het opzetten van een nieuwe Internetbank waren dan ook dikwijls de ‘solvabiliteitsnorm’ en daarmee samenhangende dividenduitkeringen aan DSB Beheer en dus ook de bekostiging van kunst en sport het onderwerp van discussie. Scheltema¹⁶⁸ verduidelijkt deze problematiek door aan te geven dat:

“Bij DNB wordt thans geconstateerd dat de vraag voorligt of Scheringa als bestuursvoorzitter nog te handhaven is nu verschillende keren is vastgesteld dat sprake is van belangenvermenging en -verstrengeling tussen zijn rol van aandeelhouder en bestuursvoorzitter. DNB heeft de RvB en de RvC erop gewezen dat de besluitvorming binnen de RvB op onacceptabele wijze door Scheringa wordt beïnvloed.”

Op basis van het voorgaande wordt geconcludeerd dat de besluitvorming omtrent het business- en verdienmodel bij DSB, onderhevig was aan (eigen)belangen maar ook grote emoties¹⁶⁹ die met name tot uiting zijn gekomen na het faillissement van DSB Bank en DSB Beheer.

Een groep van biases die een mogelijk disfunctioneel groepsproces typeren zijn de sociale- en groepsdynamische biases. Ervan uitgaande dat het bestuur, zijnde RvB en RvC, onvoldoende in staat was elkaar tegenwicht te bieden kan hier sprake zijn van een onevenwichtigheid in het groepsproces. Mogelijke andere indicatoren zijn de dominante commercieel gedreven coalitie van Scheringa en Van Goor binnen de RvB, de aantrekkingskracht van DSB op gelijkgestemden maar ook de wisseling van CFO functionarissen en daarmee het ontbreken van prudentieel tegenwicht. Scheltema (p. 16) stelt ten aanzien van het functioneren van DSB bank dat:

“(De deskundigheid en de belangstelling van Scheringa) ... Daardoor werd het functioneren van de bank gekenmerkt door een onbalans tussen zijn commerciële invalshoek, gericht op groei van de onderneming en het behalen van winst, en de bancaire benadering, waarin beheersing van risico's en de financiële soliditeit centraal moeten staan.”

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het derde construct dat de besluitvorming omtrent de strategische vernieuwing bij DSB Bank heeft beïnvloed: strategische inertie en organisatorische stress.

¹⁶⁸ Bron: Rapport Scheltema p.87

¹⁶⁹ De term ‘kapot gemaakt’ is meermaals in diverse media door Scheringa gebruikt om het einde van DSB weer te geven. Zie bijvoorbeeld ook: <http://www.rtdnieuws.nl/economie/dirk-scheringa-dsb-kapot-gemaakt> (Geraadpleegd op 13-05-2014)

6.9.3 Strategische inertie

In deze paragraaf worden *strategische inertie en organisatorische stress* als een verklarende factor voor het ontbreken c.q. ontstaan van *strategische vernieuwing* nader uitgewerkt. Aan bod komen een nadere uitleg van de term strategische inertie, de factoren die bepalend zijn voor het ontstaan van strategische inertie en een analyse daarvan in licht van de onderhavige DSB Bank-casus. Aanvullend wordt de aanwezigheid van organisatorische stress als tegenhanger van strategische inertie geanalyseerd. De resultante van beiden is medebepalend of strategische vernieuwing plaats zal vinden.

Strategische vernieuwing zoals de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel kan beschreven worden (Huff, 1992) als de uitkomst van een proces waarbij strategische inertie (verstarring) in constante strijd is met organisatorische stress ten gevolge van een *mismatch* tussen een vraag uit de omgeving en de mate waarin een organisatie in staat is om hieraan te voldoen. Haselhoff (1977) stelt in zijn proefschrift dit typerend als: "Het is telkens kiezen tussen ingrijpen en laten begaan, dat tuinieren (JST –ondernemen) zo boeiend maakt." Voor dit onderzoek wordt strategische inertie als volgt gedefinieerd: strategische inertie is de tendens om bij de status quo te blijven en bij de weerstand om buiten de gangbare strategie, strategische vernieuwing plaats te laten vinden.

De keuze van DSB Bank om vast te (blijven) houden aan een business- en verdienmodel waarbij geconstateerd kan worden dat de vraag en vereisten uit de omgeving niet meer in lijn waren met wat DSB uitvoerde kan dan ook in dat licht nader beschouwd worden. Vraag hierbij is of DSB onvoldoende organisatorische stress ervoer om tot strategische vernieuwing over te gaan of dat de strategische inertie te dominant aanwezig was waardoor vernieuwing van het business- en verdienmodel niet (op tijd) plaatsvond. Factoren die de mate van strategische inertie beïnvloeden (Blettner, 2008) zijn:

- de tijdsduur die een organisatie bestaat en daarmee de aanwezigheid van achterhaalde kennis;
- de omvang van de organisatie waarbij een grotere omvang gerelateerd is aan een grotere complexiteit en een verhoogde drive om alles bij het oude te laten. Er hoeft immers minder 'complexiteit' ontrafeld te worden;
- bewezen successen uit het verleden;
- omvang van investeringen in mensen en middelen;
- de dominante leiderschapsstijl;
- de dynamiek van het management en bestuur waarbij minder dynamiek tot meer inertie leidt;
- de mate van consensus binnen het bestuur waarbij meer consensus tot meer inertie leidt;
- een stabiele samenstelling van het bestuur;

- de homogeniteit van geloof en overtuiging in een bestuur.

Onderstaand volgt een nadere analyse van deze factoren voor de aanwezigheid van strategische inertie bij DSB. De tijdsduur waarin een strategie is opgebouwd, geïnstitutionaliseerd, benodigde investeringen zijn gedaan en daarmee ook de tijd die nodig is om een nieuwe strategie te bedenken en te implementeren is bepalend voor de mate van strategische inertie. Dit effect kan versterkt worden indien er een onverwachte gebeurtenis in de omgeving van een organisatie plaatsvindt en de keuze voor de bestaande strategie positief wordt bevestigd. Voorbeelden zijn het onverwacht opstappen van een concurrent of een nieuwe advertentiecampaagne met als gevolg een aanzienlijke verhoging van de omzet. Voor onderhavige casus geldt dat er sprake was van een strategie en business- en verdienmodel die grotendeels terug te voeren is tot de beginjaren (70er jaren) van de onderneming.

Kern van de strategie van DSB is het optreden als bemiddelaar en adviseur aangaande financiële producten met een commissie voor iedere succesvolle bemiddeling die tot stand werd gebracht. Andere aan de tijd gerelateerde aspecten zoals het ontwikkelen van een commercieel gedreven cultuur, het aannemen en opleiden van de juiste (commerciële) mensen, het stroomlijnen van (verkoop)processen maar ook investeringen in bijvoorbeeld ICT systemen en gebouwen maken dat een gevestigde strategie de voorkeur geniet boven een nog te bewijzen, onzekere en tijd investerende nieuwe strategie.

De omvang¹⁷⁰ en daarmee samenhangende complexiteit van DSB Bank is eveneens een verklarende factor voor de aanwezigheid van inertie. Naarmate DSB in omvang toenam, nam ook de complexiteit van de organisatie toe. Ten tijde van het einde van DSB bestond DSB uit tal van werkmaatschappijen, merken en complexe financiële producten. Vernieuwing van het business- en verdienmodel betekende dan ook dat deze complexiteit eerst ontvlochten moest worden hetgeen tot ingrijpende organisatieveranderingen zou leiden.

Zoals ook in de voorafgaande paragraaf omtrent dominante logica en operante conditionering is beschreven, leunde DSB Bank op een succesvol verleden dat tevens bekrachtigd werd door goede financiële resultaten, de politiek en maatschappij. Afscheid nemen van deze bewezen succesvolle positie vergt dan ook meer dan normale extra inspanning.

Een aanvullende verklaring voor de aanwezigheid van inertie is de leiderschapsstijl zoals door Scheringa werd gehanteerd. Scheringa was als autocratische leider tot op zekere hoogte alleenheerser met een alomvattende beslissingsbevoegdheid. De vele wisselingen in het bestuur van DSB zouden duiden op een dynamiek die juist tegen het ontstaan van inertie pleiten. Uit het onderzoek van Scheltema is echter ook

¹⁷⁰ In relatie tot de grote Nederlandse Banken was DSB echter nog steeds een relatief kleine speler.

gebleken dat de stabiele coalitie tussen Scheringa en Van Goor en de (commerciële) overtuiging van beiden onvoldoende weerstand vond om de inertie te doorbreken. Al met al wordt op basis van bovenstaande analyse gesteld dat er een sterke voedingsbodem voor strategische inertie aanwezig was.

Daar waar strategische inertie verklaart waarom organisaties vasthouden aan een bestaande strategie, is organisatorische stress verklarend voor een aanpassing of vernieuwing van een strategie. Organisatorische stress beschrijft de spanning die ontstaat indien een bestaande strategie niet meer past binnen de omgeving waarin een organisatie werkt. De accumulatie van stressfactoren (stressors) leidt uiteindelijk tot een omslagpunt waarbij verandering plaatsvindt.

Strategische inertie wordt geleidelijk aan opgebouwd door bijvoorbeeld een gestagneerde groei van investeringen in een organisatie. Organisatorische stress daarentegen gaat met schoksgewijze (Huff, 1992) verandering gepaard die aan specifieke gebeurtenissen wordt toegekend.

Een overzicht¹⁷¹ van enkele mogelijke ‘moments of stress’ tussen januari 2006 en oktober 2009 (faillissement) zijn:

- Januari 2006 Algemene beschrijving, Risicoprofiel en Toezichtsverantwoording (ART) over DSB inzake ernstige tekortkomingen met betrekking tot compliance, kredietrisicobeheer en naleven zorgplicht;
- April 2006 AFM stuurt Algemene beschrijving, Risicoprofiel en Toezichtsverantwoording (ART) over DSB constateringsbrief (een zogenaamde gele kaart) naar DSB inzake het niet naleven van naleving wettelijke regels over reclames bij Becam, Lenen.nl en Frisia;
- Juni 2006 Heisessie RvB – besef ontstaat bij RvB dat de effecten van veranderende wetgeving tot gevolg hebben dat de provisie-inkomsten zullen teruglopen;
- Per januari 2007 wijziging in wetgeving Wft en daarmee andere (aangescherpte) eisen aan governance (onder andere de inrichting van het bestuur) en de deskundigheid, betrouwbaarheid en integriteit van beleidsbepalers;
- Medio 2007 - wijziging economische omstandigheden en funding DSB, druk door DNB op DSB om nieuw business- en verdienmodel te ontwikkelen;
- September 2007 - verhoogde toezichtstelling DNB Bank door DNB wegens solvabiliteitsproblemen en afhankelijkheid van securitisaties;
- November 2007 – vertrek CFO (Van Dijk) en Compliance Officier wegens het “geen verantwoordelijkheid meer kunnen dragen voor het door (een aantal leden van) de RvB voorgestane beleid.” (Scheltema, p. 47);
- November 2007 – DNB neemt het besluit DSB onder stille curatele te stellen;

¹⁷¹ Op basis van het Rapport Scheltema.

- Begin 2008 - solvabiliteitsmarge onder druk; verkoop ENRA en Click4Sales (aan DSB Beheer);
- Mei en november 2008 – verzenden ‘gele kaarten’ (tekortkomingen) door AFM inzake overtredingen regels reclames;
- Juli 2008 - diverse zorgbrieven van DNB en AFM verstuurd aan DSB;
- November 2008 - aankondiging vertrek Zalm (CFO) naar ABN AMRO;
- April – aankondiging DSB stop verkoop van koopsompolissen;
- Mei 2009 – bestuurlijke boetes DSB door AFM;
- Mei 2009 – ontslag en vertrek De Grave (CFO);
- Mei 2009 – constatering DNB dat DSB trekken vertoont van ‘onbeheerste bedrijfsvoering’;
- Mei 2009 tegenvallende resultaten door wegvallen verkoop koopsompolissen;
- Mei tot september 2009 – diverse ernstige gesprekken, brieven DNB en DSB inzake onder andere onbeheerste bedrijfsvoering, governance, ontwikkelen nieuw businessplan, solvabiliteit.
- September 2009 - toename negatieve media-aandacht (Nova) en politieke aandacht (Algemene Financiële Beschouwingen);
- Oktober 2009 – oproep Lakeman in programma ‘Goedemorgen Nederland’ aan spaarders om geld weg te halen bij DSB Bank;
- Vanaf 2 oktober – dagelijkse uitvloeit spaargeld;
- Diverse reddingspogingen door DSB waaronder herstructureren DSB Beheer, verkoop DSB Bank, transformatie van een Internetbank;
- 19 oktober uitspraak faillissement DSB Bank.

Analyse van bovenstaande punten duidt op een situatie waarbij DSB voortdurend geconfronteerd wordt met tal van wijzigingen in de externe omgeving (zoals de wetgeving, het maatschappelijk economisch verkeer en het externe toezicht) en de interne omgeving (zoals personele wisselingen, de structuur en werkwijze van DSB en het daaraan verbonden financieel rendement) waarin zij opereert. De omgevingsturbulentie (Volberda, 2004, p.233) wordt dan ook als ‘turbulent’ aangeduid waarbij dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid in toenemende mate domineren.

Gesteld wordt dat in de periode medio 2006 tot medio 2009 een accumulatie van stressfactoren heeft plaatsgevonden die echter steeds door kleine of grotere aanpassingen bij DSB gepareerd zijn. Te noemen zijn de incrementele aanpassingen op het business- en verdienmodel zoals genoemd in paragraaf 6.3 maar ook het opvullen van personele wisselingen in de top van de organisatie en het pareren van tekortkomingen zoals door AFM en DNB zijn geconstateerd. Scheltema¹⁷² duidde dit ten aanzien van de AFM maatregelen als ‘meebewegen’. Het lijkt er op dat het stressniveau binnen DSB daardoor

¹⁷² Bron: Rapport Scheltema, p. 245 en p. 251.

steeds onder een bepaalde drempel (*threshold*) bleef waardoor ingrijpende veranderingen c.q. vernieuwingen niet geïnitieerd werden. Onderstaande citaten uit het Rapport Scheltema bevestigen dit beeld:

“Op 27 september 2007 gesprek DSB met DNB: “...het gesprek niet in geslaagd is CEO Scheringa en COO van Goor van de ernst van de situatie te overtuigen. Scheringa had het gevoel dat de kou uit de lucht was en DNB zich minder zorgen maakte, hierdoor is het gevoel van urgentie bij Scheringa afgenomen.”

en;

“Op 22 mei 2009 gesprek DSB met DNB: “...DNB verwacht een veel hogere ‘sense of urgency’ bij DSB dan het geval is, gezien het verhoogde toezicht.”

en;

“DSB-woordvoerder Wilting in een interview met Vrij Nederland (19 december 2009): “Ik durf best te zeggen dat men de urgentie onvoldoende doorhad. [...]” (uit: Rapport Scheltema, p. 180).”

Pas vanaf 2009 lijkt het stressniveau dermate hoog te zijn dat besloten wordt om strategische vernieuwing in gang te zetten in de vorm van een nieuw business- en verdienmodel: de Internetbank.

6.10 Analyse corrigerende rol RvC bij DSB Bank

6.10.1 De corrigerende rol van de RvC

De RvC is onderdeel van het systeem van corporate governance dat onder andere erop gericht is het bestuur van een onderneming waar nodig te disciplineren en dat er voor zorgt dat specifieke strategische beslissingen vooraf gecorrigeerd kunnen worden (Strikwerda, 2005b). Voor onderhavige casus geldt dat de RvC als onderdeel van het systeem van corporate governance de strategische vernieuwing, te vertalen in de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel voor DSB Bank, dusdanig in de juiste richting weet te sturen dat kapitaal uit verouderde activiteiten – in casu het op commissie gebaseerde business- en verdienmodel - verlegd wordt naar nieuwe activiteiten. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat het bestuur door de gevolgen van de eerder onderzochte aspecten van dominante logica, beperkte rationaliteit en strategische inertie, niet uit zichzelf de noodzakelijke vernieuwing (tijdig) initieert. In deze paragraaf wordt aan de hand van de eerder geschetste fasen van strategische vernieuwing bij DSB Bank de rol

c.q. invulling van taken van de RvC nader geanalyseerd. Conform het onderzoeksmodel wordt hierbij ingegaan op motiverende debiasing-strategieën gericht op de motivatie van bestuurders om beter te willen beslissen en cognitieve debiasing-strategieën gericht op het verbeteren van de cognitieve capaciteiten van bestuurders om beter te kunnen beslissen. Aanvullend hierop zijn instrumentele en technische strategieën die beslissers middels instrumenten (technieken, modellen, groepsprocessen) ondersteunen. Opgemerkt wordt dat het (interne) systeem van corporate governance separaat wordt beschouwd. In die zin wordt ten opzichte van de eerste casestudie een extra categorie toegevoegd aan het ‘corrigerende vermogen’ van de RvC, namelijk die van regels en afspraken en governancestructuur omtrent de besluitvorming. Deze aanvulling is in lijn met de onderzoekers Finkelstein et al. (2008) en De Jong (2007) die governance als één van de waarborgen tegen *slechte besluitvorming* respectievelijk de *irrationaliteit van managers* beschouwen.

6.10.2 Beter willen: motiverende debiasing-strategieën

In deze paragraaf wordt geanalyseerd welke motiverende debiasing-strategieën aanwezig waren c.q. zijn ingevoerd om de beslissers bij DSB Bank, in casu de RvB en in het bijzonder de voorzitter van de RvB, te motiveren om meer tijd (en daarmee meer rationaliteit) te besteden aan het doordenken van de besluitvorming omtrent de strategische vernieuwing. Hierbij wordt conform het onderzoek van Larrick (2004) onderscheid aangebracht tussen enerzijds stimulansen (incentives, prikkels) om meer aandacht te schenken aan de besluitvorming en anderzijds verhoging van de verantwoording (accountability) waarbij beslissers verantwoordelijk worden gesteld voor de (negatieve) uitkomsten van een beslissing of a priori meer verantwoording dienen af te leggen.

Een van de mogelijke incentives om beslissers meer rationeel (doordacht) te laten beslissen is om de beloningsstructuur te koppelen aan het succes van de uitkomsten van een beslissing. In onderhavige casus is dit reeds echter al bij voorbaat het geval doordat Scheringa naast voorzitter van de RvB tevens enig aandeelhouder van DSB was. Hiermee was hij tevens bij machte om via de AvA¹⁷³ de beloning vast te stellen en zoals later is gebleken het dividendbeleid en het verstrekke interim dividend, ondanks de aanwezigheid van een Audit & Compliance Committee¹⁷⁴ van de RvC, voor een groot deel te beïnvloeden.

Een scheiding tussen “leiding en eigendom” waar de beloningsincentives vanuit de klassieke agency-theorie op gebaseerd zijn, is in onderhavige casus niet van toepassing.

173 In het Commissarissenreglement van augustus 2009 werd deze taak toebedeeld aan de RvC waarin gold dat de RvC: “(iii) ... adviseren over en jaarlijks evalueren van het bezoldigingsbeleid voor de RvB en/of de RvC...” (bron Curatorenverslag p. 166).

174 Het instellen van een Audit & Compliance Committee is één van de structurele governance strategieën om tegenspraak te organiseren dan wel de risico's bij tegenstrijdige belangen te mitigeren. Deze groep van debiasing maatregelen komen later in deze paragraaf aan de orde.

Gesteld kan worden dat juist de beloningsstructuur, namelijk het afhankelijk zijn van Scheringa van dividendinkomsten om zijn niet-zakelijke sport- en kunstactiviteiten te financieren, mogelijk zelfs oorzaak is van motiverende biases waarbij (persoonlijke) belangen de keuze op onevenredige wijze hebben beïnvloed.¹⁷⁵

Niet-financiële extrinsieke incentives zoals in de vorige paragraaf benoemd bij operante conditionering hebben wellicht eveneens een bijdrage aan het ontstaan van motiverende biases geleverd. Het was juist de bevestiging c.q. bekrachtiging van het oude business- en verdienmodel dat er mede voor zorgde dat strategische vernieuwing niet op tijd heeft plaatsgevonden.

Het tweede type motiverende debiasing-strategieën is er op gericht beslissers te motiveren meer doordachte beslissingen te nemen door ze in toenemende mate verantwoordelijk (accountable) te maken voor de uitkomsten van hun beslissingen of ze voorafgaande aan een beslissing verantwoording te laten afleggen. De verantwoording kan in letterlijke zin een (externe) publieke verantwoording zijn waarbij publiekelijk rekenschap gegeven wordt over de gevoerde strategie of intern gerichte verantwoording waarbij bijvoorbeeld aan de RvC uitgelegd dient te worden waarom het bestuur voor een bepaalde richting heeft gekozen. Bij bepaalde strategische (instemmingen)besluiten is immers autorisatie van de RvC benodigd. Zo stelt het Rapport Scheltema ten aanzien van de beoogde Internetbank (p.131):

“(...) Commissarissen constateren dat de strategie niet duidelijk is uitgewerkt en dat een transitieplan om de organisatie aan te passen aan de nieuwe strategie ontbreekt.”

Hierbij ontbrak het nog aan nadere verantwoording van de beoogde plannen. Naast een al dan niet formele verantwoording richting de RvC, is bij DSB ook sprake van een externe verantwoording richting de DNB en AFM en een publieke en maatschappelijke verantwoording en daarmee gepaard gaande beeldvorming en geloofwaardigheid. Richting de DNB en AFM lijkt gezien de vele contactmomenten, toezeggingen en relatief kleine aanpassingen, DSB het adagium ‘pappen en nathouden’ toe te passen. Het Rapport Scheltema (p. 24) stelt ten aanzien van AFM dat:

“Wel had volgens de Commissie de AFM na uitbreiding van haar bevoegdheden slagvaardiger kunnen optreden ten aanzien van de belangrijkste problemen: overkreditering, koopsompolissen en beleggingsverzekeringen. De AFM had bovendien bij DNB steviger kunnen aandringen op ingrijpen in de governance van DSB.”

¹⁷⁵ Deze constatering is in lijn met onderzoek omtrent het aangetoonde gebrek aan effectiviteit van financiële incentives om betere beslissingen te nemen c.q. cognitief complexe taken uit te voeren (Pink, D., A Whole New Mind, 2006).

Ten aanzien van DNB stelt het Rapport Scheltema (p. 24):

“Bij het houden van toezicht naderhand is DNB te geduldig geweest en heeft te weinig haar tanden laten zien.”

De geschetste houding van DSB is in lijn met de strategie om via kleine organisatorische aanpassingen eventuele misstanden het hoofd te bieden.

Een ander aspect binnen deze categorie van debiasing-strategieën is de maatschappelijke verantwoording en daarmee gepaard gaande sociale druk op DSB. Uit de analyse van de Commissie-Scheltema (p. 184) is gebleken dat het mediabeleid van DSB ‘geen professioneel karakter’ heeft gehad. Pas in juli 2009 heeft DSB op aanraden van de commissaris Nijpels een gerenommeerd adviesbureau ingeschakeld om over een aantal knelpunten in de beeldvorming – en daarmee ook verantwoording jegens de maatschappij – te adviseren. Hierbij was de beeldvorming omtrent DSB (te) sterk afhankelijk van de persoon Scheringa die vele mediamomenten kende (Rapport Scheltema, p. 169).

6.I0.3 Beter kunnen: cognitieve en instrumentele debiasing-strategieën

Daar waar de motiverende strategieën bedoeld zijn om bestuurders beter te willen laten beslissen zijn de cognitieve en instrumentele debiasing-strategieën bedoeld om beslissers in staat te stellen daadwerkelijk beter te beslissen. Ofwel het versterken van het *cognitieve kapitaal* (Larrick, 2004). Een praktisch onderscheid hierbij gemaakt zijn strategieën gericht op de cognitie van individuen, op groepen (zoals Boardroom Dynamics) en instrumentele en technische strategieën zoals het toepassen van beslismodellen en andere analysetechnieken.

Concrete aanwijzingen voor de aanwezigheid van individuele of op de groep gerichte cognitie gerichte strategieën zoals ‘consider the opposite (JST – het zoeken naar ontkrachtend bewijs voor een stelling), ‘devil’s advocate’ of ‘dialectical inquiry’ zijn niet gevonden. Een alternatieve wijze van debiasing (naar Finkelstein et al., p.121) is om beslissers in aanraking te laten komen met nieuwe ervaringen, expertises en kennis. Hiermee worden eventueel nieuwe gezichtspunten toegevoegd aan het beeld van de beslisser waardoor er een meer afgewogen beslissing genomen kan worden. De toevoeging van bestuurders zoals Van Dijk, Zalm en De Grave heeft mede als doel gehad om bancaire deskundigheid en ervaring toe te voegen aan het bestuur van DSB Bank. Het Rapport Scheltema (pp. 93-94):

“Pas met het aantreden van de nieuwe leden van de RvB Linschoten (tegenwicht) en Buwalda (bancaire deskundigheid) wordt weer een betere balans gevonden.”

“De RvC werd na het aantreden van ervaren bankiers als Offringa en Koemans kritisch over de gang van zaken bij DSB maar had onvoldoende kracht om tijdig fundamentele verbeteringen af te dwingen.”

Op instrumenteel en technologisch niveau zijn enkele aanwijzingen gevonden voor het gebruik van beslismodellen en scenario-analyses. In mei en juni 2009 wordt het nieuwe businessmodel cijfermatig uitgewerkt met verschillende varianten (aannames) voor de productie van hypotheeken en conversiefactoren. Verder is er sprake van verschillende scenario's bij het berekenen van de groei van de kredietportefeuille (Scheltema, p. 126).

Daar staat echter tegenover dat in juli 2009 door de DNB in een intern memo gesteld wordt dat:

“Ook binnen de RvB wordt niet al te zwaar over de toekomst gedacht. In de notulen van de RvB blijkt niet dat gesproken wordt over voor DSB op dat moment essentiële onderwerpen, zoals het businessplan, stressscenario's, het verhoogd toezicht, en de ontwikkeling van financiële resultaten.” (Scheltema p. 189)

6.IO.4 Beter afspreken: governance debiasing-strategieën

Daar waar de eerste twee debiasing-strategieën zich richten op verandering in gedrag door het aanspreken op motieven en het versterken van cognities, ofwel op het willen en kunnen, zijn onderhavige strategieën gericht op een gedragsverandering door middel van regels, procedures en afspraken. Hieronder kunnen ook alle afspraken omtrent het verbeteren c.q. versterken van het systeem van corporate governance geschaard worden. Voor onderhavige casus wordt een aantal onderdelen van het systeem van corporate governance nader belicht. Dit zijn de 'governance rol' van RvC en RvB van DSB Bank, het bestuurs- en commissarissenreglement, de instelling van de OR en de rol van de diverse stafafdelingen binnen DSB Bank. De ingestelde commissies bij DSB Bank zoals de Kredietrisico Commissie, het Compliance Operational, Risk en Communicatieoverleg en Asset and Liability Committee hebben geen directe betrokkenheid gehad bij de totstandkoming van het nieuwe businessmodel en worden derhalve buiten beschouwing gelaten.

Governance rol RvC en RvB

De bevoegdheden c.q. het functioneren van de RvB en RvC als onderdeel van het systeem van corporate governance bij DSB Bank is één van de grote gebreken die zowel door de Curatoren als de Commissie-Scheltema zijn geconstateerd. In deze paragraaf wordt dan ook ingegaan op de mogelijkheid die DSB had om via wijzigingen in de structuur van corporate governance en in het bijzonder de samenstelling en het functioneren van de RvB en RvC, de besluitvorming omtrent een wijziging van het

business- en verdienmodel te verbeteren. Onderstaand volgt een aantal citaten waarmee deze gebreken nader geduid worden.

Het Rapport Scheltema stelt dat (p.51):

“Naar aanleiding van het gesprek (red – tussen DNB en RvC DSB Bank) sturen de RvB en RvC op 22 april 2008 een gezamenlijke brief aan DNB. In de brief stellen zij de besluitvormingsprocedure in de RvB en de RvC te zullen verbeteren zodat een goede afweging kan plaatsvinden van commerciële en beheersmatige belangen.”

Aanvullend wordt verder in de Rapportage (Rapport Scheltema p.52) gesteld dat:

“Ter verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming streeft DSB naar een grotere betrokkenheid van de afdelingen Finance and Control en Risk Management.”

en op p.82:

“Besluiten dienen in beginsel te worden genomen in vergadering en de aan het besluit ten grondslag liggende motivering dient toetsbaar te zijn voor de RvC, alsook voor de toezichthouders. Het is de Commissie gebleken dat de RvB van DSB Bank niet voldeed aan de genoemde eisen.”

Ten aanzien van de ontwikkeling van het nieuwe business- en verdienmodel stelt het Rapport Scheltema (p.59):

“De RvC heeft geen zichtbare bemoeienis gehad met de verdere uitwerking van het businessplan. Nadat de bestuurscrisis met de benoeming van Linschoten en Buwalda is opgelost, heeft de RvC – voor zover DNB heeft kunnen nagaan – nauwelijks geacteerd.”

Gezien bovenstaande citaten heeft het systeem van corporate governance, en in het bijzonder in de vorm van de RvC, in eerste instantie geen of nauwelijks een rol gespeeld bij het vraagstuk omtrent de ontwikkeling van een nieuw businessmodel. De onevenwichtigheid in de RvB is mede na het vertrek van Zalm bij DSB nader concreet geworden. Zo was er een periode (december 2008 – maart 2009) dat de *onderbemande* RvB slechts uit het ‘commercieel gedreven’ koppel Scheringa (CEO) en Van Goor (COO) bestond. Het door hen opgestelde nieuwe businessplan werd dan ook pas in mei 2009 aan de RvC opgeleverd. Een aanpassing van het business- en verdienmodel was echter hierin niet opgenomen. Zalm's opvolger De Grave schetst dan ook in die periode dat het ‘business as usual’ was en er geen sprake was van urgentie bij de ontwikkeling van een nieuw businessmodel (p. 73 Curatorenverslag).

Instelling bestuursreglement

In september 2008 wordt naar aanleiding van kritiekpunten van de toezichthouders een aanzet gemaakt voor het opstellen van een bestuursreglement waarin de corporate governance en risicobeheersing wordt versterkt. Enkele voorgestelde wijzigingen zijn (p.60 Curatorenverslag):

“Een aantal personen buiten de RvB zal deelnemen aan het RvB-overleg, waaronder de directeuren van de afdelingen Juridische Zaken en Compliance, Finance & Control en ICT. Er zal grotere betrokkenheid zijn van de afdelingen Finance & Control en Risk Management bij de besluitvorming. De informatievoorziening aan de RvB zal worden aangepakt en verbeterd...”

Echter, pas in mei van 2009 wordt gesproken van een herzien bestuursreglement. Feitelijke effectuering heeft pas in augustus 2009 plaatsgevonden. Gezien de tijd tussen de eerste constatering en het feitelijke effectueren van het nieuwe bestuursreglement lijkt enige urgentie bij het bestuur van DSB dan ook niet aanwezig.

Aanpassingen Commissarissenreglement

Naast het voorafgaande genoemde bestuursreglement bood ook het commissarissenreglement mogelijkheden om tot een evenwichtiger besluitvorming aangaande het business- en verdienmodel te komen. De eerste aanpassingen in de onderzochte periode (medio 2006 – okt. 2009) hebben in 2007 plaatsgevonden. Dit betrof echter slechts een wijziging in goedkeuring van de RvC van overnames groter dan € 17,5 miljoen. (p. 33 Curatorenverslag).

Op 12 september 2008 wordt aangekondigd dat het Commissarissenreglement naar aanleiding van de kritieken van de toezichthouders DNB en AFM aangepast en verbeterd worden zodat deze meer aansluit bij de vereisten van een goede corporate governance. In het Curatorenverslag (p.60) wordt hiervan verslag gedaan:

De huidige samenstelling van de RvC voldoet aan de opgestelde profielschets. Niettemin zal de RvC worden uitgebreid met een lid met een bancaire achtergrond. Het ACC zal vaker bijeen komen. De informatievoorziening aan de RvC zal worden aangepakt en verbeterd. In de relatie met DSB Beheer werd en wordt gestreefd naar een zakelijke vormgeving.

Tijdens de RvC-vergadering van 8 juni 2009 wordt de relatie tussen DSB Bank en DSB Beheer opnieuw uitvoerig besproken. De RvC stelt een groot aantal actiepunten vast, waaronder het updaten van het Bestuursreglement en Commissarissenreglement. Commissaris Bonnier stelt onder andere dat er afspraken moeten komen hoe met conflicterende belangen wordt omgegaan, hoe de besluitvorming plaatsvindt wanneer

er sprake is van een tegenstrijdig belang bij Scheringa in verband met zijn rol als enig aandeelhouder en voorzitter van de RvB en dus hoe vermenging van belangen kan worden voorkomen (Curatorenverslag p.83).

Tot slot wordt in augustus 2009 met het vaststellen van het nieuwe Bestuursreglement en het nieuwe Commissarissenreglement aansluiting gezocht bij het Rapport van de Commissie-Maas¹⁷⁶ welke naar aanleiding van onderzoek aanbevelingen heeft gedaan om onder andere de governancestructuur bij banken te versterken. Enige effecten hiervan op de besluitvorming bij DSB en in het bijzonder op het nieuwe business- en verdienmodel zijn echter niet aangetoond (Curatorenverslag, p.149).

Instelling OR

Door de instelling van een Ondernemingsraad (verder OR) bij DSB Bank werd meer schriftelijke onderbouwing bij belangrijke besluiten vereist. Deze ontwikkeling is echter tot april 2009 niet geëffectueerd waardoor wijzigingen in het business- en verdienmodel en mogelijk daarmee gepaard gaande wijzigingen in de (personele)kostenstructuur nader 'doordacht' en onderbouwd hadden kunnen worden. Pas in de periode april tot en met juni 2009 is er afstemming en overleg met ondernemingsraad en vakbonden geweest over wijzigingen in het business- en verdienmodel bij DSB bank met als uitkomst een ontslag van 300 personen.

Betrokkenheid Stafafdelingen

DSB Bank kende ten tijde van de onderzochte periode diverse stafafdelingen die de besluitvorming van de RvB respectievelijk de verschillende commissies ondersteunden. Onderstaand volgt een beknopte opsomming in relatie tot de ontwikkeling van het nieuwe business- en verdienmodel (naar: Curatorenverslag p. 167 en 168):

- Afdeling Risk Management: informeerde en adviseerde over risico's, kapitaal toereikendheid en werking van beheersmaatregelen.
- Afdeling Finance & Control: informeerde en adviseerde over het kapitaalplan en verzorgde periodieke Rapportages op het gebied van behaalde resultaten (inclusief analyses), resultaatontwikkeling (rolling forecast) en kapitaaltoereikendheid.
- Afdeling Treasury: bewaakte de samenstelling van de balans om de solvabiliteit en de liquiditeit in lijn te laten lopen met de productie.
- Afdeling Compliance: toezien op de naleving van de relevante in en externe wet- en regelgeving door alle onderdelen van DSB Bank.
- Afdeling Juridische Zaken: adviseerde en ondersteunde de RvB op bestuurlijk en juridisch gebied

¹⁷⁶ Rapport van de Commissie Maas, Naar herstel van vertrouwen, Adviescommissie Toekomst Banken, Nederlandse Vereniging van Banken, 7 april 2009.

- Afdeling IAD: maken van risico gebaseerde benadering met betrekking tot de onderdelen van DSB Bank die werden gecontroleerd.

Ten aanzien van het nieuwe business- en verdienmodel en het daaraan gerelateerde businessplan wordt in de onderzochte documenten slechts gesproken van een bijdrage van de afdeling Finance & Control bij de totstandkoming daarvan. Zo stelt het curatorenverslag (p. 79) dat medewerkers van de afdeling Finance & Control het nieuwe businessplan met uitgangspunten heeft opgesteld met onder andere (i) de aannames en uitgangspunten van het nieuwe businessplan, (ii) de financiële doorrekening ervan, (iii) het optimistische en pessimistische scenario en risicoanalyse, (iv) de balans en solvabiliteit, (v) de financiering en liquiditeit, (vi) overige risico's en (vii) de conclusies en te nemen besluiten door de RvB.

Daarnaast wordt echter ook door de toezichthouder DNB gesteld dat het door de aandeelhouder gehanteerde en in het businessplan neergelegde uitgangspunt om jaarlijks minimaal € 20 miljoen aan dividend te ontvangen, naar haar oordeel onwenselijk is. (p. 58 Rapport Scheltema).

In hoeverre hiermee de afdeling Finance & Control onafhankelijk tot beeld- en oordeelsvorming komt is uit de onderzochte stukken niet op te maken. Wel wordt reeds in september 2008 door DSB onderkend dat ter verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming naar een grotere betrokkenheid van de afdelingen *Finance and Control* en *Risk Management* (p.52 Rapport Scheltema) gestreefd wordt.

6.II Conclusies casestudie DSB Bank

De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek is: “Op welke wijze kunnen commissarissen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming?”. Verbijzonderd naar deze casestudie is de afgeleide onderzoeksvraag:

“Op welke wijze hebben dominante logica, strategische inertie en beperkte rationaliteit de besluitvorming omtrent de keuze voor een nieuw business- en verdienmodel bij DSB Bank (negatief) beïnvloed en op welke wijze heeft de RvC hierin een corrigerende rol vervuld?”

Onderstaand wordt op deze vraag een antwoord gegeven.

Dominante logica

Kijkende naar de dominante logica van DSB valt op dat de strategie van DSB tot mei 2009 positieve bevestiging kreeg door zowel de politiek als de markt maar ook door het ontbreken van adequate maatregelen daar waar er twijfels over de bedrijfsvoering waren.

Daarnaast heeft het liberale marktdenken lange tijd de werkwijze van financiële instellingen zoals de DSB Bank gesteund. De dominante gedeeltelijke logica bij DSB was dan ook een commercieel gedreven onderneming met een vrije ondernemer aan het roer die op autocratische wijze de koers van de organisatie bepaalde. Het succes van deze tot dan toe 'winnende coach' Scheringa heeft geen noodzaak tot verandering teweeg kunnen brengen. De organisatie was als het ware geconditioneerd om op dezelfde wijze de ingeslagen koers aan te houden.

Beperkte rationaliteit

Een van de andere constructen binnen het concept dominante logica is de wijze waarop complexe problemen worden opgelost met de daaraan gerelateerde cognitieve vereenvoudigingen en biases (Pralhad & Bettis, 1986). Dit is tevens de verbinding binnen dit onderzoek tussen enerzijds strategisch management en in het bijzonder strategische vernieuwing en anderzijds de gedragsmatige besliskunde waarbinnen de constructen beperkte rationaliteit en biases zijn oorsprong vinden. Onderzoek van de casus naar de aanwezigheid van beperkte rationaliteit c.q. biases en heuristieken bij de bestuurders heeft dan ook uitgewezen dat het proces van strategische vernieuwing bij DSB onderhevig was aan diverse vormen van biases.

De *prior hypothesis bias* zorgde ervoor dat er een sterke overtuiging bij het bestuur heerste dat er een directe relatie bestaat tussen variabelen zoals de gevoerde strategie en het (goede) resultaat. De bevestiging van dit (zelf)beeld werd tijdens een rondetafelgesprek tussen Scheringa en de Tweede Kamer alleen maar sterker. Alhoewel er reeds in 2006 sprake was van een erkenning van een noodzaak tot verandering c.q. vernieuwing van het business- en verdienmodel heeft pas in medio 2009 dit concrete vervolgstappen gekregen. Lange tijd heeft men dus weten vast te houden aan het oorspronkelijke business- en verdienmodel en steeds graduele operationele aanpassingen gepleegd. Deze constatering is in lijn met de *verankering en aanpassing bias* zoals door de organisatiepsychologen Kahneman en Tversky (1974) zijn omschreven.

Bij de ontwikkeling van alternatieven voor het verouderde business- en verdienmodel is gebleken dat de mate waarin de provisie-inkomsten gehandhaafd konden blijven doorslaggevend was. De kwaliteit van de winst op langere termijn werd wel als argument opgevoerd om alternatieven te screenen maar heeft niet tot een strategische vernieuwing geleid.

In de fase waarin alternatieven worden beoordeeld en argumenten worden uitgeruild zijn aanwijzingen gevonden voor de aanwezigheid en effecten van biases op het besluitvormingsproces. Analyse van deze fase heeft uitgewezen dat er sprake was van (te) optimistische inschatting van resultaten en een overmatig zelfvertrouwen. Dit heeft na interventie van de RvC tot meerdere aanpassingen van commerciële uitgangspunten voor het nieuwe business- en verdienmodel geleid. Veder was er binnen de RvB (en met de RvC) sprake van een disfunctioneel groepsproces. Het Rapport Scheltema (p.47)

stelt dat DNB spreekt van een onbalans tussen prudentie en commercie binnen de RvB. Tot slot wordt deze fase ook sterk gekleurd door de aanwezigheid van *affectieve en emotionele biases*. De emotionele verbondenheid van Scheringa met zijn bedrijf maar ook met sport- en kunstactiviteiten was groot en daarmee ook de belangen om dit in stand te houden. De boordeling van alternatieve business- en verdienmodellen werd dan ook sterk beïnvloed door bijvoorbeeld het halen van solvabiliteitsnormen en de daaraan gekoppelde dividenduitkeringen om de persoonlijke belangen van de voorzitter van de RvB van DSB Bank Scheringa te financieren.

Strategische inertie

Een derde verklaring voor het ontbreken van tijdige en adequate strategische vernieuwing is de aanwezigheid van strategische inertie en het ontbreken van afdoende organisatorische stress (Huff et al., 1992). Hierbij wordt gesteld dat juist die investeringen die nodig zijn om het beeld van dominante logica in stand te houden, namelijk investeringen in mensen, IT-systemen, processen, werkwijze etcetera, dermate intensief zijn dat afscheid van ‘het oude’ als te kostbaar maar ook te onzeker en te complex wordt ervaren. De uit de gedragsmatige besliskunde ontleende concepten van *sunk cost bias* en *status quo bias* zijn ook hier van toepassing.

De tegenhanger van strategische inertie is de aanwezigheid van organisatorische stress ten gevolge van een mismatch tussen een gevoerde strategie en haar omgeving. Naarmate het stressniveau in een organisatie toeneemt zal ook de urgentie om te veranderen toenemen.

Uit de analyse van stressfactoren is gebleken dat in de onderzochte periode (begin 2006 tot oktober 2009) een groot aantal kleine en grotere stressmomenten te onderkennen zijn die in tegenstelling tot grote momenten van de waarheid steeds door relatief kleine aanpassingen gepareerd werden. Deze betroffen wijzigen in wet- en regelgeving en daarmee invulling van het prudentiële en gedragsmatige toezicht van DNB en AFM, wijziging in de perceptie van stakeholders in de omgeving van DSB zoals consumenten(organisaties) en politiek, personele wisselingen aan de top en wijzigingen in het resultaat van DSB Bank ten gevolge van terugvallende verkopen. Tot mei 2009 heeft deze accumulatie van stressfactoren echter niet geleid tot het doorbreken van de strategische inertie bij DSB. In plaats daarvan heeft DSB het stressniveau steeds weten te verlagen middels organisatorische aanpassingen zoals (kleine) wijzigingen in productsamenstellingen, personele opvullingen maar ook vele gesprekken en toezeggingen met de externe toezichthouders. Daarmee leek de kou voor DSB lange tijd uit de lucht.

Gesteld wordt dan ook dat de grote momenten van waarheid en stress onvoldoende erkend zijn om op tijd tot een ‘revolutionaire¹⁷⁷’ aanpassing te komen.

¹⁷⁷ De concepten ‘revolutionaire en evolutionaire aanpassingen’ zijn ontleend uit het promotieonderzoek van Meyer (2007, p. 84).

Daarentegen zijn de kleine momenten van stress steeds gepareerd door relatief kleine 'evolutionaire' aanpassingen binnen de organisatie. Het algehele stressniveau van DSB bleef daarmee onder de drempel die strategische vernieuwing zou initiëren (Huff, J., 1992, p.58) waarmee uiteindelijk de conclusie van het Rapport Scheltema (p. 155) dat strategische vernieuwing 'too little and too late' onderschreven wordt.

Resumerend wordt gesteld dat er sterke indicatoren zijn dat zowel de dominante logica bij DSB, de aanwezigheid van biases gedurende het proces van het ontwikkelen van een nieuw business- en verdienmodel en een sterke strategische inertie ertoe hebben geleid dat strategische vernieuwing te laat en te weinig heeft plaatsgevonden. De opgebouwde organisatorische stress heeft pas in medio 2009 vat gekregen op de organisatie waarna een strategische vernieuwing in gang is gezet. In het tweede deel van deze conclusie wordt de rol van de RvC hierin als mogelijke katalysator om het veranderingsproces in goede banen te leiden c.q. te versnellen, besproken.

Corrigerende rol RvC

De analyse van de corrigerende rol van de RvC concentreert zich op de vraag welke maatregelen de RvC heeft genomen om de besluitvorming in goede banen te leiden. Hierbij is het onderscheid aangebracht tussen maatregelen die beslissers (in casu de - voorzitter van de - RvB) motiveren om meer doordacht het beslisvormingsproces te doorlopen, maatregelen gericht op het versterken van de cognitieve capaciteit van beslissers en het maken van afspraken omtrent de wijze waarop de besluitvorming plaatsvindt (governance).

Analyse van de motiverende debiasing-strategieën richt zich op twee speerpunten. Enerzijds het verstrekken van incentives, anderzijds het verhogen van de verantwoordelijkheid (accountability). Gezien het feit dat de leiding en eigendom van DSB in één hand was, is vanuit de klassieke agency theorie geen sprake van het belonen van gedrag waardoor leiding en eigendom op een lijn komen te liggen. Ook de niet-financiële intrinsieke incentives zoals de maatschappelijke betrokkenheid (via sport en kunst) van Scheringa zouden al genoeg moeten zijn om 'goed te willen doen'. Er is immers (te) veel afhankelijk van het succes van DSB.

De RvC heeft wel de mogelijkheid jegens de RvB te sturen op accountability en publieke verantwoording. De RvB dient zich immers binnen de afspraken tussen RvB en RvC te verantwoorden over de te nemen besluiten. Zo stelt de RvC in juni 2009 dat het gepresenteerde plan onvoldoende uitgewerkt was en derhalve niet geaccepteerd werd. Het vrijwillig vertrekken van enkele bestuurders respectievelijk de dreiging ervan kan in dat licht ook gezien worden als het appelleren aan het gevoel van Scheringa dat negatieve publiciteit zijn belangen schaadt en hij daar dan ook publiekelijke verantwoording af moet leggen. Uit de beschikbare documenten is op te maken dat de publieke redenen van het vertrek van een bestuurder en de eigen verklaringen bij onder andere de onderzoeken van de curatoren niet altijd met elkaar stroken.

Analyse van gehanteerde cognitieve strategieën heeft uitgewezen dat nieuwe deskundigheid en ervaringen in het bestuur zijn ingebracht door het aanstellen van Van Dijk, Zalm en De Grave. In hoeverre dit heeft geleid tot een meer evenwichtigere zienswijze bij de RvB is niet eenduidig vast te stellen. Het vertrek van zowel Zalm als ook De Grave heeft in het beste geval dan ook slechts een kortdurend corrigerend effect gehad. Andere cognitieve debiasing-strategieën zijn in de onderzochte documenten niet expliciet naar voren gekomen.

De derde groep van debiasing-strategieën betreft het maken van afspraken en stellen van regels ten aanzien van de kwaliteit van de besluitvorming. Hierbij is gekeken naar de slechte verhouding tussen RvB en RvC, de hiertoe nieuw ingestelde bestuurs- en commissarissen reglementen, de instelling van medezeggenschap in de vorm van een Ondernemingsraad en de rol van de afdelingen *Finance & Control* en *Risicomanagement* bij het opstellen van het businessplan. Genoemde aanpassingen hadden als doel om tot een evenwichtigere besluitvorming te komen waarbij alle belangen van de stakeholders van DSB behartigd werden.

Gezien het feit dat een deel van de aanpassingen jaren ‘onderwerp van gesprek’ waren, lijkt enige urgentie ook niet aanwezig te zijn geweest. Dit beeld komt overeen met de eerdere analyse omtrent strategische inertie en organisatorische stress waarbij door steeds kleine aanpassingen, in dit geval aan het systeem van corporate governance, het stressniveau van de organisatie lange tijd onder een kritiek niveau bleef hangen.

Tot slot

DSB heeft in de onderzochte periode (2006-2009) een aantal ‘moments of truth’ gekend waarbij de corrigerende rol van de RvC ter discussie gesteld kan worden. Te noemen zijn het verkrijgen van een bankvergunning in 2006, de kritische ART (jaarlijks opgestelde Algemene beschrijving, Risicoprofiel en Toezichtverantwoording) begin 2006 van de DNB, de talrijke personele wisselingen van het topmanagement en in het bijzondere de functie van CFO en de toenemende kritische consumentengeluiden. Het Rapport Scheltema (p. 16) stelt dan ook dat: “De Commissie concludeert dat het toezicht door de RvC onvoldoende is uitgeoefend.”

DSB kende in de onderzochte periode echter ook vele kleine ‘moments of stress’ die op zichzelf steeds door operationele aanpassingen aan het businessmodel opgevangen werden maar in een groter verband ook kunnen duiden op een structurele mismatch tussen de strategie van een organisatie en haar omgeving. Het niet tijdig (h)erkennen en corrigeren van deze vorm van strategische ‘metaalmoeheid’ van een organisatie heeft dan ook tot een organisatorische stressfractuur geleid die wellicht ook tot het faillissement van DSB te herleiden is. Waarbij tevens de interne toezichthouders (de RvC) als spreekwoordelijke *kikkers in de pan* zich machteloos hebben gevoeld en niet op tijd en onvoldoende het tij hebben kunnen keren.



Hoofdstuk 7

Naar een gegronde theorieontwikkeling
– debiasing strategische besluitvorming

7.1 De afgelegde onderzoeksroute tot nu toe

Vertrekpunt voor dit onderzoek was de veronderstelling dat beperkte rationaliteit verklaard wordt door cognitieve factoren zoals biases en het gebruik van heuristieken, affectieve (gevoelsmatige) factoren en groepsdynamische factoren. Met dit perspectief was expliciet gekozen voor een gedragsmatige benadering van besluitvorming (*behavioural decision theory*) van Simon (1957) en het toezicht daarop (*behavioural governance*). Zie ook de paragrafen 1.1 en 1.2 van dit onderzoek voor een nadere uitwerking. Aanvullend hierop, en nauw verwant aan het ontstaan van biases, is de contextuele factor ‘omgevingsonzekerheid’ als verklaring voor beperkt rationeel gedrag toegevoegd. Hiermee sluit dit onderzoek aan bij de theorieën van Kahneman en Tversky (1974) die reeds in de 70er jaren van vorige eeuw de relatie tussen onzekerheid en beperkte rationaliteit beschreven. Vanuit deze gezichtspunten is het theoretisch vooronderzoek ingegaan. Dit heeft geresulteerd in een eerste opzet van een conceptueel model dat verklarend is voor beperkte rationaliteit bij bestuurders en de wijze waarop de RvC hiermee om kan gaan. Dit model is in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. De gehanteerde concepten van dit model zijn: de verklaring van beperkte rationaliteit vanuit cognitieve, affectieve en groepsdynamische factoren en de invloed van de externe omgevingscontext op de besluitvorming. Laatstgenoemde werd vanuit het perspectief van complexiteit, dynamiek en onzekerheid van de omgeving beschouwd (Duncan, 1972; Courtney, 2001; Volberda, 2004). Een overzicht van dit model is in figuur 4.5 opgenomen.

Met het conceptueel model uit hoofdstuk vier zijn twee diepgaande casestudies en één embedded casestudie uitgevoerd. Deze zijn:

- De casus “Overname Eriks NV – Koninklijke Econosto NV” waarbij de besluitvorming omtrent een (vijandige) overname centraal stond;
- De casus “Strategische vernieuwing DSB Bank” waarbij de besluitvorming omtrent een nieuw business- en verdienmodel centraal stond.
- De embedded casus “DSB bank - machteloosheid RvC rondom het dividendbesluit” waarbij de besluitvorming omtrent dividenduitkering van DSB Bank aan DSB Beheer en daarmee de financiering van de sport- en kunstactiviteiten van Scheringa centraal stond.

Op basis van een analyse van empirische data uit deze casestudies is het conceptueel model verder uitgebreid met enkele concepten uit strategische besluitvorming. Dit zijn de concepten dominante logica (Pralhad & Bettis, 1986) en strategische vernieuwing c.q. strategische inertie (Huff et al., 1992), als onderdeel van een intern contextueel kader van besluitvorming. Met deze uitbreidingen op het conceptueel model is nadrukkelijk de link naar strategisch management respectievelijk strategische besluitvorming gelegd.

Zie ook Narayanan, Zane en Kemmerer (2011) voor een overzicht van literatuur omtrent onderzoeksstromingen bij strategische besluitvorming en biases c.q. cognitieve denkfouten.

In dit hoofdstuk worden de verzamelde empirische data uit de voorafgaande casestudies nader geanalyseerd om tot een Grounded Theory omtrent ‘beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming en de corrigerende rol van de RvC’ te komen. Hiertoe vinden conform het proces van Grounded Theory-benadering (Eisenhardt & Graebner, 2007) meerdere iteraties tussen dataverzameling, dataverwerking & data-analyse en theorievorming plaats. ‘Iteratie’ wordt in de context Grounded Theory bedoeld als: een herhalend proces met een verdergaand karakter waarbij stap voor stap het opgedane voortschrijdend inzicht in de volgende fase wordt gebruikt.

De eerste iteratie betreft de data uit het theoretisch vooronderzoek en het in hoofdstuk 4 gepresenteerde conceptueel model. De tweede iteratie de daaruit voortvloeiende casussen: de Eriks-casus en beide DSB Bank-casussen. Deze analyse resulteert in een aangescherpt (nieuw) conceptueel model met een aantal proposities die als basis dienen voor verdere iteraties tussen theorieontwikkeling en empirische data. Uitwerking hiervan vindt in paragraaf 7.2 plaats.

De derde iteratie betreft een tweetal relatief bekende minicasussen. Te weten: ROC Leiden en Meavita. Deze analyse richt zich op het versterken dan wel afzwakken van de proposities uit de eerste iteratie. Nadere verantwoording voor de keuze van deze minicasussen, dataverzameling en analyse vindt in paragraaf 7.3 plaats.

De vierde iteratie betreft een tiental diepgaande expertinterviews die met zeer ervaren bestuurders (commissarissen en bestuurders c.q. directie) uit de praktijk zijn gehouden. Basis voor de interviews zijn tevens de, in de tweede iteratie aangescherpte, proposities. Hierbij is met name ook gekeken naar een breder perspectief op besluitvorming en governance door ook andere bedrijfssectoren (onder andere onderwijssector, zorgsector, woningcorporatiesector) in de dataverzameling en –analyse op te nemen. Nadere verantwoording voor de keuze van interviews, dataverzameling en analyse van deze iteratie vindt in paragraaf 7.4 plaats.

Het resultaat van de vier uitgevoerde iteraties is een theoretisch model met proposities dat antwoord geeft op de onderzoeksvraag: “Op welke wijze kunnen commissarissen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming?” Een visuele weergave hiervan is in hoofdstuk 8 opgenomen.

7.2 Tweede¹⁷⁸ iteratie – analyse empirische data casestudies

In deze paragraaf worden de data uit de casestudies nader geanalyseerd op hun waarde voor het ontwikkelen van een nieuwe theorie. Basis zijn de within case analyses (Eisenhardt, 1989) uit de voorafgaande casestudies en het theoretisch kader uit hoofdstuk 2 en 3. Hierbij wordt een aantal proposities ontwikkeld. Voor deze constructie is gekozen om verbanden tussen verschillende (bestaande) concepten te kunnen leggen (Smaling, 2009). In dit geval is dat het verband tussen enerzijds de karakteristieken van een besluit, de interne en externe omgeving en de rationaliteit van de beslisser(s), en anderzijds de mate waarin beperkte rationaliteit is waargenomen c.q. vanuit de theoretische en empirische data is geïnterpreteerd¹⁷⁹. Deze concepten combineren de zienswijzen over beperkte rationaliteit vanuit het perspectief van strategische besluitvorming (Mintzberg et al., 1976; Fredrickson 1984; Papadakis et al. 1998) en de gedragsmatige besluitvorming vanuit de organisatiepsychologie zoals door Kahneman en Tversky (1979, 1986, 1992) zijn neergezet. Het ontstane beeld geeft daarmee een meer compleet inzicht in de wijze waarop beperkte rationaliteit het strategische besluitvormingsproces beïnvloedt. Het tweede deel van het onderzoek richt zich op verbanden tussen de rolperceptie en taakvervulling van de RvC bij strategische besluitvorming en op het daaraan verbonden instrumentarium van debiasing c.q. corrigerende instrumenten.

Om de ontwikkelde proposities kracht bij te zetten wordt veelvuldig verwezen naar voorafgaande hoofdstukken en paragrafen, aannames of bestaande theoretische zienswijzen uit het theoretisch vooronderzoek. Hiermee worden de proposities van onderbouwing en consistentie met betrekking tot de ingeslagen onderzoeksrouten voorzien.

7.2.1 Beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming

In deze paragraaf worden beide onderzoeksvragen middels het stellen van proposities beantwoord. Voor de eerste onderzoeksvraag is op basis van voorafgaand literatuuronderzoek en de analyses van de case een viertal hoofdconcepten respectievelijk categorieën geformuleerd die een verklaring geven voor de beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming van bestuurders. Deze zijn:

- de karakteristieken van het besluit,
- de interne organisatiecontext,
- de externe omgevingscontext,
- de cognitie, affectie en groepsdynamiek bij bestuurders.

¹⁷⁸ De literatuurstudie in hoofdstuk twee en drie wordt gezien als de eerste iteratie van dataverzameling, data-analyse en reflectie binnen de Grounded Theory-benadering.

¹⁷⁹ Zie ook paragraaf 1.4.1. van dit onderzoek respectievelijk Saunders et al. (2012) voor een toelichting op het 'Interpretivisme' als gehanteerde onderzoeksfilosofie.

Deze indeling sluit aan bij de bevindingen van de ‘grondlegger’ van het begrip beperkte rationaliteit (Simon, 1990) die over rationaliteit spreekt als een ‘schaar met twee bladen’, zijnde de cognitieve beperkingen van beslissers en de structuur van de omgeving waarin besluiten worden genomen. Zie ook paragraaf 2.3 voor een historisch overzicht hieromtrent. Voorts sluit deze indeling aan bij onderzoeken binnen strategisch management naar strategische besluitvormingsprocessen en de rol van management respectievelijk context hierin (Papadakis et al., 1998). Met beide verwijzingen wordt nadrukkelijk de verbinding gelegd tussen de opkomende concepten *gedragsmatige besliskunde* (*behavioral decision science*) enerzijds en *strategisch management* anderzijds.

7.2.2 Karakteristieken van de besluitvorming

Het eerste samengestelde hoofdconcept is dat de karakteristieken van een besluit verklarend zijn voor de rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming. Hiervoor is een aantal subcategorieën respectievelijk deelproposities opgesteld. Namelijk: de omvang van een besluit in termen van impact op de organisatie en de structuur, respectievelijk het proces van besluitvorming. Laatstgenoemde bestaat voorts uit een aantal onderliggende proposities: de stimulus van een besluit, de beschikbaarheid van oplossingen en de autorisatie c.q. goedkeuringsverplichting. Deze verbijzondering is afgeleid van het besluitvormings- c.q. fasenmodel van Mintzberg et al. (1976) welke in paragraaf 2.5.2 en de casestudies paragraaf 5.6.8 (Eriks) en 6.6.3 (DSB Bank) is opgenomen. In onderstaande tabel staan de verwijzingen naar betreffende paragrafen uit het theoretisch vooronderzoek en de casestudies waar meer specifieke data over de concepten is opgenomen. Met deze coderingstabel (vertaald naar hoofdconcepten en elementen) wordt expliciet de verbinding gelegd tussen enerzijds de datapunten uit de casestudies en anderzijds de codes op basis waarvan het onderzoek verder vormgegeven wordt. Aanvullende analyse van deze datapunten vindt in de onderliggende paragrafen bij de tabellen plaats.

Tabel I4 Overzicht en verwijzing elementen karakteristiekenbesluit

Hoofdconcept: Karakteristieken besluit	Theoretisch voor-onderzoek	Casus Eriks en Econosto	Casus DSB Bank en Nieuw business- en verdienmodel	Embedded Casus DSB Bank en Dividend- besluit
Elementen				
Omvang en impact beslissing op de organisatie	par. 2.3 en 2.5	par. 5.6.1	par. 6.6	par. 6.7.4
Structuurkenmerk besluit: stimulus beslissing	par. 2.3.1	par. 5.6.2	par. 6.6.1	par. 6.7
Structuurkenmerk besluit: beschikbaarheid oplossingen	par. 2.7.3	par. 5.7.1	par. 6.6.2	par. 6.7
Structuurkenmerk besluit: autorisatie en goedkeuringsverplichting	par. 2.7.3	par. 5.7.3	par. 6.6.3	par. 6.7.2

Omvang en impact beslissing op de organisatie

Besluiten in organisaties komen voor in alle ‘soorten en maten’. Van dagelijks operationele aanpassingen in het werk tot toekomstbepalende strategische of majeure beslissingen zoals overnames, het betreden van nieuwe markten met nieuwe producten en diensten of het ontwikkelen van compleet nieuwe businessmodellen. Naarmate de belangen van beslissingen groter worden, wordt verondersteld dat de mate van rationaliteit toeneemt. Men heeft er immers meer belang bij om zo veel mogelijk relevante informatie te verzamelen en te gebruiken om een verantwoorde beslissing te nemen. Deze stelling wordt binnen strategisch management door Papadakis et al. (1998) en Hickson, Butler, Cray, Mallory en Wilson (1986) onderschreven. Vanuit een gedragsmatige benadering van besluitvorming worden ‘omvang en impact van veranderingen’ door Kahneman en Tversky (1997) beschreven als afwijkingen ten opzichte van een referentiepunt zoals de huidige situatie of een status quo. Zie ook paragraaf 2.3.1 van dit onderzoek en de verwijzingen naar de theorieën van Kahneman en Tversky (1979, 1986, 1992).

Voor de geanalyseerde cases zijn duidelijke verschillende zichtbaar. Alhoewel de overname van Econosto door Eriks de grootste in haar geschiedenis was, werd de overname ook gezien als één van de vele succesvolle overnames waarbij de veronderstelling bij bestuurders leefde dat activiteiten van Econosto redelijk eenvoudig konden worden geïntegreerd in de bestaande business van Eriks. In die zin was er sprake van een relatief geringe afwijking van het referentiepunt, namelijk de ‘business-as-usual’. Bij de DSB Bank-casus was er sprake van het ontwikkelen van een compleet nieuw business- en verdienmodel dat nagenoeg alle functies van de organisatie raakte. De verandering was derhalve niet alleen groot in absolute zin maar ook groot in termen van een verandering van een bestaande situatie (Kahneman & Tversky, 1997). Beide casussen lijken daarmee in tegenspraak te zijn met zienswijzen uit de strategisch management literatuur

(Papadakis et al. 1998) waarbij door de auteurs wordt opgemerkt dat ‘new business investment’ (zoals fusie en overnames bij Eriks) gevoeliger lijkt te zijn voor beperkte rationaliteit dan bijvoorbeeld een interne reorganisatie zoals in de DSB Bank-casus.

De eerste propositie voor het verklaren van beperkte rationaliteit vanuit het karakteristiek van ‘omvang en impact van een besluit’ luidt:

P1a. Er is een positief verband tussen de omvang en impact van een besluit op een organisatie en de mate van beperkte rationaliteit bij bestuurders. Meer specifiek, hoe groter de gepercipieerde afwijking van het resultaat van een beslissing ten opzichte van een bestaand referentiepunt (e.g. de status quo), des te groter de mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij de besluitvorming.

Een tweede set van ‘karakteristieken van een besluit’ welke mogelijk verklarend zijn voor beperkte rationaliteit zijn: de stimulus van een besluit, de beschikbaarheid van oplossingen, het procesverloop en de autorisatie c.q. goedkeuringsverplichting (naar het procesmodel van Mintzberg et al. (1976). Onderstaand worden deze elementen nader uitgewerkt.

Ernst stimulus

Ieder besluit start met een externe respectievelijk interne stimulus. Een indeling die door Mintzberg et al. (1976) wordt gehanteerd is de perceptie van de situatie door een beslissers als: een *kans*, een *probleem* of een *crisis*. De wijze waarop stimuli geïnterpreteerd worden is sterk afhankelijk van het gehanteerde frame. Kahneman en Tversky (1979) hebben in hun *Prospect Theory* aangetoond dat beslissingen die als verlies (*threat*) worden gerepresenteerd, met meer risico's (een hogere risicobereidheid) worden genomen dan beslissingen die als winst (*opportunity*) worden gepresenteerd. Zie ook paragraaf 2.3.1. van dit onderzoek voor een uitgewerkt voorbeeld.

In beide frames kan er vanuit gedragsmatig perspectief sprake zijn van beperkte rationaliteit. De ernst van een stimulus kan echter wel van invloed zijn op de mate van rationaliteit. Binnen strategisch management stelt Fredrickson (1984) dat beslissingen die als probleem worden geframed meer aandacht krijgen dan beslissingen die als kans worden geframed. Rationele hiervoor is dat problematische beslissingen meer kennis vergen die mogelijk elders in een organisatie aanwezig is (Papadakis et al., 1998).

De casestudies van dit onderzoek tonen verder aan dat de externe of interne *stimuli* geen constant gegeven zijn. De beoogde overname in de Eriks-casus werd in eerste instantie als een kans gezien (zie paragraaf 5.7). Nadat er sprake was van een vijandig overnamebod door Gilde, werd er meer gesproken in termen van ‘bedreigingen’. Daarnaast zijn er indicaties dat het rationele pad wat tot dan toe door de RvB van Eriks was gevolgd, enigszins werd verlaten en emoties meer de overhand kregen bij de afwegingen om wel of niet een bod uit te brengen. Bij de DSB Bank-casus was er sprake

van een (geleidelijk) toenemende problematische situatie die tot een crisis leidde. De rationaliteit van de besluitvorming werd in toenemende mate afgedwongen door externe (DNB, AFM) en interne stakeholders (RvC). Overeenkomstig deze constatering uit de casestudies wordt de volgende propositie opgesteld:

P1b. Er is een positief verband tussen de gepercipieerde ernst respectievelijk urgentie van een besluit (kans, probleem of crisis) en de mate van beperkte rationaliteit bij bestuurders. Meer specifiek, hoe groter de ernst van een situatie die om een besluit vraagt, des te meer beperkte rationaliteit bij bestuurders zich zal manifesteren in de besluitvorming.

Aanwezigheid van bestaande oplossingen

Binnen het fasenmodel van Mintzberg et al. (1997) is er sprake van een proces waarbij alternatieven waaruit wordt gekozen of i) aanwezig zijn, respectievelijk gescreend moeten worden, of ii) niet aanwezig zijn en ontworpen moeten worden. Zie ook paragraaf 2.3 van het theoretisch vooronderzoek. De veronderstelling in dit onderzoek is dat bij het ontwerpen van alternatieven er meer cognitieve inspanningen nodig zijn dan bij het screenen van de omgeving naar bestaande alternatieven waaruit kan worden gekozen. Rationale voor dit uitgangspunt is de hoeveelheid fasen waaraan ontwerptaken zijn verbonden. Denk bijvoorbeeld aan idee-fase, concept-fase, ontwikkelfase(n), testfase(n) etcetera.

Binnen de casestudies van dit onderzoek is dit onderscheid duidelijk aanwezig geweest. Eriks had de mogelijkheid om een bestaande organisatie (Econosto) over te nemen. Vanuit het perspectief van ‘aanwezigheid van alternatieven’ was de keuze daarmee relatief eenvoudig. Bij de DSB Bank-casus was dit aspect anders: DSB stond voor de opgave om een compleet nieuwe business- en verdienmodel te ontwerpen. Gezien de vele denkbare constellaties die hierbij denkbaar zijn en de samenhangende verbanden met alle disciplines in een organisatie, wordt verondersteld dat cognitieve inspanningen die hiermee gepaard gaan vele male groter zijn en daarmee ook gevoeliger zijn voor beperkte rationaliteit. De bij DSB Bank aangetoonde ‘verankering’ bias, die ertoe leidde dat er steeds marginale aanpassingen aan het bestaande business model plaatsvonden, is hier een voorbeeld van. Overeenkomstig deze constatering wordt de volgende propositie opgesteld:

P1c. Er is een positief verband tussen de afwezigheid van oplossingen (alternatieven) en de mate van beperkte rationaliteit. Meer specifiek wordt gesteld dat, naar mate er meer cognitieve inspanningen moeten worden verricht om tot oplossingen te komen, er zich meer beperkte rationaliteit bij bestuurders zal manifesteren in de besluitvorming.

Autorisatie besluit

Het autoriseren van besluiten is in Mintzberg's et al. (1976) fasenmodel de laatste stap van de besluitvorming voordat tot implementatie wordt overgegaan. Binnen de context van dit onderzoek zijn dit de zogenaamde bestuursbesluiten die conform BW2 artikel 164 of interne statuten respectievelijk reglementen goedkeuring vereisen van de RvC. Vanuit het perspectief van beperkte rationaliteit is een dergelijk toetsmoment een potentiële check op de rationaliteit van het besluit waarbij de RvC toetst of onder andere de voorgestelde strategie beantwoordt aan de doelomschrijving van de onderneming, de waarde op lange termijn wordt gemaximaliseerd (Strikwerda 2010) of het belang van de vennootschap in acht wordt genomen (conform BW2 artikel 140, lid 2).

Binnen de Eriks-casus was naast het formele kader van het autoriseren van bepaalde besluiten sprake van een aanvullend overnameprotocol (zie ook paragraaf 5.7.3) waarin was vastgelegd op welke (beslis)momenten en op basis van welke informatie de RvC goedkeuring moest verlenen om met het overnameproces door te gaan. In die zin was er dan ook sprake van een grote mate van procedurele rationaliteit zoals door Simon (1976) reeds in de beginjaren van onderzoek¹⁸⁰ naar rationeel gedrag is beschreven. Bij beide DSB Bank-casussen was het omgekeerde het geval. Het dividendbesluit werd door wijziging van het Audit en Compliance Commissie-reglement uit het zicht van de RvC getrokken. De directe betrokkenheid van de RvC bij de totstandkoming c.q. toetsing van een nieuw business- en verdienmodel aan voorafgaande genoemde toetsingscriteria was laag. Overeenkomstig deze constatering wordt de volgende propositie opgesteld:

P1d. Er is een negatief verband tussen de formele betrokkenheid van de RvC bij strategische besluiten (zgn. goedkeuringsbesluit) en de mate van beperkte rationaliteit bij bestuurders. Meer specifiek zal de beperkte rationaliteit bij bestuurders afnemen indien besluiten ter goedkeuring respectievelijk ratificatie dienen te worden voorgelegd aan de RvC.

Resumerend wordt gesteld dat de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming wordt verklaard door de karakteristieken van het besluit, zijnde: de omvang en impact van een besluit op de organisatie, de ernst van de te nemen beslissing, de mate waarin oplossingen voorhanden zijn en de mate waarin een voorgenomen besluit ter instemming of toetsing wordt voorgelegd aan de RvC.

7.2.3 Interne organisatiecontext

In deze paragraaf wordt de interne organisatiecontext als verklarende factor voor beperkte rationaliteit geanalyseerd. Op basis van de bevindingen uit de tweede en (embedded)

180 Simon H.A. (1976) From substantive to procedural rationality. In: Kastelein T.J., Kuipers S.K., Nijenhuis W.A., Wagenaar G.R. (eds) *25 Years of Economic Theory*. Springer, Boston, MA

derde casestudie (DSB Bank) is een aantal opkomende sensitizing-concepten aan het conceptueel model toegevoegd. Dit zijn: dominante logica, strategische inertie en organisatorische stress, onderdeel van de interne organisatiecontext (zie ook paragraaf 6.3.1). Deze begrippen uit strategisch management zijn gelieerd aan het concept van 'strategische vernieuwing' en 'beperkte rationaliteit' zoals in de DSB Bank-casus staat beschreven.

Tabel I5 Elementen en verwijzing Interne organisatiecontext

Hoofdconcept: Interne organisatiecontext Elementen	Theoretisch vooronderzoek	Casus Eriks en Econosto	Casus DSB Bank en Nieuw business- en verdienmodel	Embedded Casus DSB Bank en Dividend-besluit
Concentratie eigendoms- en governancestructuur	par. 3.2.1	par. 5.5	par. 6.5.3	par. 6.5.3
Dominante logica	n.a.	n.a.	par. 6.3.1	par. 6.3.1
Strategische inertie	n.a.	n.a.	par. 6.3.1	par. 6.3.1
Organisatorische stress	n.a.	n.a.	par. 6.3.1	par. 6.3.1

Concentratie eigendoms- en governancestructuur

Een kenmerk van de eigendoms- en governancestructuur is de mate van geconcentreerdheid van toezichthoudende- en leidinggevende functies en het eigendom (aandeelhouderschap) van de onderneming. Hierbij is aan het ene uiterste van het spectrum de beursgenoteerde onderneming (met relatief veel aandeelhouders) waarbij een AvA, RvB en RvC onafhankelijk van elkaar in een two-tier-structuur functioneren. Aan het andere uiterste is er een structuur waarin deze drie rollen nagenoeg volledig zijn geïntegreerd c.q. zijn geconcentreerd. Laatstgenoemde is bij de casus DSB Bank aan de orde geweest, waar Dirk Scheringa tegelijkertijd als directeur-groootaandeelhouder (DGA), bestuurder en toezichthouder fungeerde. Een van de conclusies van deze casestudie (zie ook paragraaf 6.10) is dat de geschetste structuur van DSB Bank niet tot de noodzakelijke correcties op de gebrekkige besluitvorming heeft geleid.

Binnen de Eriks-casus, van oorsprong ook een familiebedrijf, zijn de functies van eigendom, leiding en toezicht in de loop der jaren volledig gescheiden. Eriks kende dan ook een notering aan de effectenbeurs. De relatie tussen eigendoms- en governancestructuur en de mate van beperkte rationaliteit wordt geschetst door verschillende governance theorieën waarin de rol van een toezichthouder (agent) in relatie tot de bestuurder (principal) aan bod komt. Veronderstelling hierbij is dat bij specifieke besluiten het bestuur vooraf kan worden gecorrigeerd (Strikwerda 2008), hetgeen een positief effect op de beperkte rationaliteit heeft. Zie ook paragraaf 3.2.1 en 3.2.2 van dit onderzoek voor een uiteenzetting van de verschillende governance-theorieën en de gedragsmatige – corrigerende - functie van corporate governance. In het licht van de bevindingen uit de casestudies en bestaande inzichten orent de relatie van

eigendoms- en toezichtstructuren en beperkte rationaliteit wordt de volgende propositie opgesteld:

P2a: Er is een positief verband tussen de mate van scheiding van leiding, toezicht en eigendom en rationaliteit van besluitvorming. Meer specifiek wordt verondersteld dat de geconcentreerdheid van eigendom, toezichthoudende- en bestuurlijke functies tot minder reflectie op en correctie van de strategische besluitvorming zal leiden waarmee de beperkte rationaliteit wordt verhoogd.

Dominante logica en strategische inertie

Zowel in de Eriks-casus alsmede de DSB Bank-casus waren goede prestaties uit het verleden van invloed op de wijze van besluitvorming. Voor Eriks gold dat de betreffende overname van Econosto de zoveelste na een rij van succesvolle overnames was. Uitzonderlijk was de omvang van de overname en het feit dat het management van Econosto in eerste instantie niet bereid was om mee te werken. Binnen de DSB Bank-casus was het tot dan toe gehanteerde business model erg succesvol en winstgevend geweest en door meerdere mensen publiekelijk als een goed voorbeeld gesteld. Zie ook de opmerkingen van toenmalig premier Balkenende hieromtrent in paragraaf 6.8.1 van dit onderzoek. Nauw verwant aan prestaties uit het verleden, is het concept van *dominante logica* (Prahalad & Bettis, 1986) binnen organisaties. Prestaties uit het verleden worden, tezamen met de wijze waarop complexe problemen in organisaties worden opgelost, gezien als oorzaak van dominante logica en daarmee ook een bias voor het vasthouden aan ingenomen posities of, zoals in geval van DSB Bank, aan bestaande business- en verdienmodellen. Conform bovenstaande wordt de volgende propositie opgesteld:

P2b: Er is een positief verband tussen de sterkte van dominante logica in een organisatie en de mate van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming. Meer specifiek wordt verondersteld dat een sterke dominante logica de drive tot verbeteren afremt en de rationaliteit van een besluit ondermijnt.

7.2.4 Externe omgeving

In deze paragraaf wordt de externe omgevingscontext als verklarende factor voor beperkte rationaliteit bij besluitvorming behandeld. Veronderstelling hierbij is dat een toenemende complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid (Duncan, 1972; Volberda, 2004) van de omgeving waarbinnen een organisatie opereert, leidt tot een toename van beperkte rationaliteit bij bestuurders die binnen deze constellatie strategische beslissingen nemen. In paragraaf 2.5.1. van het theoretisch vooronderzoek is hier uitgebreid bij stil gestaan. In onderstaande tabel staan de verwijzingen van de elementen naar de verschillende paragrafen van dit onderzoek weergegeven.

Tabel 16 Elementen en verwijzing Externe omgeving context

Hoofdconcept: externe omgeving context Elementen:	Theoretisch vooronderzoek	Casus Eriks en Econosto	Casus DSB Bank en Nieuw business- en verdienmodel	Embedded Casus DSB Bank en Dividend- besluit
Complexiteit van de omgeving	par. 2.5.1	par. 5.7.2	par. 6.8.3	par. 6.8.3
Dynamiek van de omgeving	par. 2.5.1	par. 5.7.2	par. 6.8.3	par. 6.8.3
Onvoorspelbaarheid van de omgeving	par. 2.5.1	par. 5.7.2	par. 6.8.3	par. 6.8.3

Complexiteit van de omgeving

Duncan (1972) omschrijft complexiteit van de externe omgeving als een hoeveelheid factoren die van invloed is op het voorhanden zijnde besluit. Voorbeelden uit de casestudies zijn bijvoorbeeld de aanwezigheid van concurrentie, diversiteit aan klanten, overheidsregulering (zoals de WFT) bij DSB Bank en de verschillende belangen die externe stakeholders zoals financierders, afnemers en leveranciers vertegenwoordigen. Papadakis et al., (1989 p118,) stellen dat ‘omgevingsheterogeniteit en standaardisatie’ een directe relatie hebben met de wijze waarop strategische besluiten genomen worden. Dit is in lijn met de opvatting binnen strategisch management dat complexe en dynamische omgevingen beslissers ertoe bewegen meer cognitieve effort te steken in strategische besluitvorming (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Vanuit een gedragsmatige benadering van besluitvorming stellen onderzoekers (Kahneman & Tversky, 1974; Gigerenzer & Todd 1999; Lowenstein & Lerner, 2003) dat complexiteit er juist voor zorgt dat beslissers door middel van het gebruik van vuistregels en heuristieken, de complexiteit proberen te reduceren met gevaar voor oversimplificatie en andere biases. Zie hiervoor ook paragraaf 2.3.1. voor een uitgebreide omschrijving. Met deze constatering lijken de wetenschapsgebieden strategisch management en gedragsmatige besliskunde niet op één lijn te liggen. Kijkende naar de empirie van dit onderzoek lijken beide cases in een complexe omgeving plaats te vinden. Zie ook paragraaf 5.7.2. (Eriks) en 6.8.3. (DSB Bank) voor een nadere uitwerking. Echter, de casus Eriks laat ons ook zien dat door middel van een uitgebreid overnameprotocol, de besluitvorming in zekere mate wordt gestandaardiseerd en daarmee een middel is om omgevingscomplexiteit tegen te gaan respectievelijk ordening aan te brengen. In die zin heeft Eriks reeds maatregelen genomen om de effecten van omgevingscomplexiteit te mitigeren.

Vanuit een gedragsmatige benadering van strategische besluitvorming wordt gesteld dat:

P3a: Er is een positief verband tussen de complexiteit van de externe omgeving en de mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming. Meer specifiek geldt dat de hoeveelheid omgevingsfactoren die bij een besluit spelen een groter beslag leggen op de cognitieve capaciteiten van beslisser en daarmee het risico op beperkte rationaliteit verhogen of uitlokken.

Dynamiek van de omgeving

De dynamiek van de omgevingsfactoren geeft weer in hoeverre de onderkende omgevingsfactoren en hun onderlinge samenhang in de tijd gezien qua frequentie of intensiteit wijzigen (Duncan 1972; Buelens 1992; Volberda 2004). Binnen de Eriks-casus zijn dat bijvoorbeeld het toe- en uitreden van medebieders in het overnameproces en wijzigingen in biedprijs (zie ook paragraaf 5.7.2). Binnen de DSB Bank-casus zijn voorbeelden hiervan: de wijzigingen in wetgeving (WFT), de veranderende attitude van consumenten ten opzichte van financiële producten, de wijzigende economische omstandigheden en de daaraan verbonden elementen zoals financiële producten (zie ook paragraaf 6.8.3). Binnen het vakgebied strategisch management hebben Eisenhardt en Bourgeois (1988) onderzoek gedaan naar de besluitvorming binnen 'high velocity' omgevingen. Dit kan worden geïnterpreteerd als een maatstaf voor dynamiek in een omgeving.

Eén van de conclusies binnen hun onderzoek was dat de noodzaak tot tijdige en accurate informatie via een meer rationeel besluitvormingsproces toeneemt naarmate de dynamiek van een omgeving groter wordt. Overeenkomstig deze zienswijze en in lijn met een de gedragsmatige benadering van besluitvorming, wordt de volgende propositie opgesteld:

P3b: De mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming is positief gerelateerd aan de mate van dynamiek in de externe omgeving. Meer specifiek geldt dat de toename van wijziging (in frequentie of intensiteit) van omgevingsfactoren bij een besluit een groter beslag op de cognitieve capaciteiten van beslisser (in de vorm van het verzamelen en verwerken van tijdige en accurate informatie) zal leggen, hetgeen het risico op beperkte rationaliteit verhoogt.

Onvoorspelbaarheid van de omgeving

In lijn met Volberda (2004) is een derde dimensie aan externe omgevingsfactoren toegevoegd. Dit is de onvoorspelbaarheid van omgevingsfactoren die weergeeft in hoeverre onzekere uitkomsten (on)voorspelbaar zijn. Binnen de Eriks-casus zijn dit bijvoorbeeld historische (financiële) gegevens van de overnamepartner die geëxtrapoleerd kunnen worden naar de toekomst. Daarnaast had Eriks een grote

historie opgebouwd als het gaat om het overnemen en integreren van overnamepartijen hetgeen de voorspelbaarheid van uitkomsten van een overnamebeslissing verhoogt. Bij DSB Bank lag de situatie geheel anders. Zij hadden geen ervaring met een (radicaal) nieuw business- en verdienmodel. Voorts gold dat de toen heersende economische crisis en de gevolgen daarvan door weinig economen van centrale planbureaus en banken goed werden voorspeld. Vanuit het perspectief van strategisch management en in het bijzonder strategische besluitvorming, wordt onvoorspelbaarheid van de externe omgeving aangeduid als een belangrijke oorzaak voor het niet optimaal functioneren van formele planningsmethoden en rationele besluitvormingsprocessen en de noodzaak om meer vertrouwen te leggen in spontaan gegenereerde strategieën. De opkomst van de ‘onvoorspelbare’ disruptieve businessmodellen zoals Uber of AirBnB zijn hiervoor exemplarisch.

Het gedragsmatige besliskundige perspectief stelt dat onvoorspelbaarheid er voor zorgt dat mensen bijvoorbeeld niet goed in staat zijn extreme onwaarschijnlijkheden goed in te schatten. Kahneman en Tversky (1979) stellen hierover dat mensen onwaarschijnlijke gebeurtenissen overschatten bij kleine kansen en onderschatten bij grote kansen of zelfs in zijn geheel buiten beschouwing laten (zie ook paragraaf 2.31. van onderhavig onderzoek). In lijn met het strategisch management en de gedragsmatige benadering wordt onderstaande propositie opgesteld:

P3c: De mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming is positief gerelateerd aan de mate van onvoorspelbaarheid van externe omgevingsfactoren. Meer specifiek geldt dat bij het ontbreken van kennis over externe omgevingsfactoren er meer sprake is van beperkte rationaliteit bij besluitvorming binnen deze omgeving.

7.2.5 Cognitieve, affectieve en groepsdynamische karakteristieken bestuurders

Voorgaande paragrafen gingen er vanuit dat beperkte rationaliteit wordt verklaard vanuit de kenmerken van een besluit of de interne respectievelijk externe omgeving waarbinnen een besluit wordt genomen. Deze benadering gaat uit van een contextuele invalshoek bij besluitvorming. Binnen de gedragsmatige besliskunde wordt verondersteld dat met name de beslisser zelf de primaire bron is van beperkte rationaliteit (Fischhoff, 1982; Bazerman 1998) door zijn eigen cognitieve beperkingen (Simon 1957; Kahneman & Tversky 1973, 1974, 1979), affecties (Finucane et al. 2000; Slovic 2002; Bazerman & Moore, 2009) of groepsdynamische effecten (Janis, 1972; White 1993; Shefrin 2002). Conform de paragrafen 2.4.2. en 2.4.3. van onderhavig onderzoek en het daaraan afgeleide conceptueel model in paragraaf 4.2 is onderstaande indeling aangehouden bij het empirische onderzoek.

Tabel 17 Elementen en verwijzing Cognitieve, affectieve en groepsdynamische karakteristieken bestuurders

Hoofdconcept: Cognitieve, affectieve en groepsdynamische karakteristieken bestuurders	Theoretisch vooronderzoek	Casus Eriks en Econosto	Casus DSB Bank en Nieuw business- en verdienmodel	Embedded Casus DSB Bank en Dividend-besluit
Elementen				
Cognitie	par. 2.4.1	par. 5.7.1	par. 6.8.2	par. 6.7.6
Affectie en motivatie	par. 2.4.2	par. 5.7.1	par. 6.8.2	par. 6.7.6
Groepsdynamiek	par. 2.4.3	par. 5.7.1	par. 6.8.2	par. 6.7.6

Cognitie

De cognitie van een beslisser, zijnde het (denk)vermogen om zaken waar te nemen, informatie op te slaan, te redeneren, te denken en dergelijke, is één van de klassieke invalshoeken van de gedragsmatige besliskunde van de laatste decennia. In paragraaf 2.4 van het theoretisch onderzoek wordt hier uitgebreid bij stilgestaan. Uit de analyse van de Eriks-casus en DSB Bank-casus is gebleken dat er tal van factoren zijn die duiden op verschillende soorten cognitieve biases (denkfouten) die ervoor zorgen dat i) te snel c.q. onvoldoende doordacht tot actie wordt overgaan, ii) onterechte vergelijkingen met eerdere ervaringen worden opgevoerd of iii) te lang wordt vastgehouden aan ingenomen posities. Voorbeelden hiervan zijn de grote mate van zelfvertrouwen bij een vijandelijke overname (Eriks), het vergelijken van de betreffende uitzonderlijk grote overname met eerdere kleinere overnames (Eriks) of het vasthouden aan een business model dat niet meer past in de veranderende omgeving van een financiële instelling (DSB Bank). Paragraaf 5.7.1 respectievelijk 6.7.6 en 6.8.2 geven de resultaten van de casestudies op dit aspect weer. Vanuit een strategisch management perceptief zijn cognitieve biases tijdens het bestuderen van de DSB Bank-casus naar voren gekomen. Dit zijn de *dominante logica* en *strategische inertie* (Pralhad & Bettis, 1986) met een duidelijke link naar de cognitieve vereenvoudiging en biases (zie figuur 6.1 in de betreffende paragraaf). Opgemerkt wordt hier wel dat vanuit strategisch management gezien geen eenduidig beeld heerst betreffende de cognitie van de strateeg c.q. beslisser als een mogelijke verklarende factor voor beperkt rationele besluitvorming. Hierbij lijkt er een spanning te heersen tussen verklaringen van beperkte rationaliteit vanuit exogene factoren (zoals de industriekenmerken in Porter's krachtenmodel¹⁸¹) en de meer cognitieve benadering zoals de onderzoekers uit de cognitieve school van strategisch management (Simon, 1945; 1983; Cyert & March, 1963; Rindova, 1999; Schwenk, 2002; Narayanan, Zane, & Kemmerer 2011) voorstellen. Overeenkomstig bovenstaande wordt de volgende propositie opgesteld:

181 Bron: Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

P4a. Er is een positief verband tussen de mate van aanspraak op cognitieve capaciteiten van een bestuurder bij strategische besluitvorming en de mate van beperkte rationaliteit. Meer specifiek geldt dat naarmate er meer aanspraak wordt gemaakt op de cognitieve capaciteiten van een bestuurder het risico van beperkte rationaliteit toeneemt.

Affectie en motivatie (eigenbelang)

Daar waar in de vorige paragraaf het denkvermogen (de cognitie) als bron van beperkte rationaliteit is aangeduid, wordt onderstaand de affectieve c.q. gevoelsmatige kant nader beschouwd. Opgemerkt wordt dat beide elementen een zekere samenhang kennen. Ofwel: affectieve gevoelens kunnen het denkvermogen, dat willen zeggen de mogelijkheid om rationeel te denken en te handelen, aantasten (Bazerman & Moore, 2009). Binnen de Eriks-casus is duidelijk dat na het toetreden van een vijandige overnamekandidaat er sterke gevoelens van boosheid over de toetredende investeringsmaatschappij (Gilde Buy Out Partners) maar ook spijt (om de strijd te verliezen) heersten. Direct gevolg hiervan leek te zijn dat men een grotere risicobereidheid toonde, namelijk bereid was een hogere biedprijs neer te leggen zonder medewerking van een oorspronkelijke medebieder, en het vertrouwen om een ‘onwillige’ overnamepartij te kunnen integreren, toenam. Zie ook paragraaf 5.7.1. Binnen de DSB Bank-casus vormden gevoelens en emoties eveneens een rol van betekenis bij het besluit om (niet) een nieuw business- en verdienmodel te ontwikkelen. Op korte termijn moesten immers ook de sport- en kunstactiviteiten van Scheringa gefinancierd blijven en mocht de positie van Scheringa zelf niet in gevaar komen. In die zin was er ook een zekere mate van eigen belang aanwezig om niet radicaal van koers te veranderen. Zie ook paragraaf 6.7.6 (het dividendbesluit) en paragraaf 6.8.2 hieromtrent.

Overeenkomstig bovenstaande constatering wordt de volgende propositie neergelegd:

P4b. De sterkte van affecties en persoonlijke motieven van bestuurders bij strategische besluitvorming is positief gerelateerd aan de mate van beperkte rationaliteit. Meer specifiek hebben affecties zoals spijt, angst, boosheid en eigen belang een direct effect op de rationaliteit van een besluit.

Groepsdynamische factoren

Daar waar in de vorige twee paragrafen nog werd gesproken van individuele cognitieve of affectieve factoren, blijkt het effect van een groep mensen op de besluitvorming eveneens een beperkt rationeel effect te hebben. Dit werd reeds in de jaren 70 van de vorige eeuw aangetoond door Janis (1972) met het begrip ‘groupthink’. Zie ook paragraaf 2.4.3 van dit onderzoek voor een uitgebreide uiteenzetting van dit fenomeen. Opvallende constatering bij de Eriks-casus was dat er nauwelijks sprake was van groepsdynamische factoren die de besluitvorming omtrent de overname van Econosto hebben beïnvloed.

Hierbij is geconstateerd dat het bestuurskoppel CEO en CFO elkaar op kritische wijze in evenwicht leken te houden en er sprake was van een sterke groepscohesie binnen de RvB en tussen de RvC en de RvB. Dit aspect werd versterkt door een gezamenlijk overnameprotocol waarin een ieders rol en taak duidelijk omschreven was. Aan de andere kant waren voldoende kritische tegengeluiden vanuit de RvC zodat het bestuur als geheel een goede balans tussen cohesie en onafhankelijkheid heeft gevonden. Bij de casus DSB Bank bleek de bestuursstructuur van een andere orde. Het dominante bestuurskoppel CFO en COO leek geen ruimte te bieden voor tegengeluiden vanuit het doorgaans financiële geweten van een organisatie: de CFO. De groepscohesie binnen het bestuur en tussen bestuur en toezichthouder was ver te zoeken. Resultaat was een oververtegenwoordiging van de commerciële belangen bij de besluitvorming omtrent een nieuw business- en verdienmodel en een ondervertegenwoordiging van risicomangement en financiële soliditeit. Zie ook paragraaf 6.8.2 voor een nadere onderbouwing. Overeenkomstig bovenstaande constatering wordt de volgende propositie gesteld:

P4c. Er is een positief verband tussen verstoorde groepsdynamiek en de mate van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming. Meer specifiek is de mate van de groepscohesie binnen en tussen bestuursorganen (RvB en RvC) gerelateerd aan de mate van beperkte rationaliteit binnen deze groep(en).

7.2.6 De corrigerende rol van de RvC bij strategische besluitvorming

In deze paragraaf wordt de tweede onderzoeksvraag, namelijk de wijze waarop commissarissen invulling kunnen geven aan de corrigerende rol bij strategische besluitvorming, geadresseerd. Hierbij wordt voortgeborduurd op de tweedeling van oorzaken van beperkte rationaliteit uit de eerste onderzoeksvraag: namelijk beperkte rationaliteit ten gevolge van cognitieve, affectieve en groepsdynamische aspecten van beslisers (de endogene factoren) en beperkte rationaliteit ten gevolge van omgevingskenmerken en besluitvormingskenmerken (de exogene factoren). Alvorens wordt ingegaan op het mogelijk te hanteren systeem van corrigerende maatregelen wordt eerst de rolperceptie respectievelijk taakopvatting van commissarissen bij strategische besluitvorming nader geanalyseerd. Het invullen van een ‘corrigerende (advies) rol’ van commissarissen impliceert immers een zekere betrokkenheid die al gedurende het proces van strategische besluitvorming vorm krijgt.

Een gangbare indeling van rollen en daaraan verbonden taken die commissarissen vervullen, is de ‘controle-rol’ en daaraan verbonden controle- c.q. toezichthoudende taken en de ‘adviserende rol’ (Huse, 2007) en de daaraan verbonden ondersteunende- en adviserende taken. Hierbij is de focus gericht op ‘na besluitvorming’ respectievelijk ‘tijdens de besluitvorming’. Deze indeling sluit aan bij de door Fama en Jensen (1983) gehanteerde begrippen van Decision Control en Decision Management.

Zie ook paragraaf 3.2.3 van dit onderzoek waarin de strategische betrokkenheid van commissarissen en toezichthouders toegelicht wordt. In onderstaande paragraaf wordt de rolperceptie van een RvC als bepalende factor voor de wijze waarop een corrigerende actie jegens beperkte rationaliteit bij bestuurders wordt ondernomen, nader uitgewerkt in proposities.

7.2.7 Betrokkenheid en rolperceptie bij strategische besluitvorming

Om de rolperceptie van de RvC en haar betrokkenheid bij strategische besluitvorming nader te kunnen duiden en analyseren, wordt een onderscheid aangebracht in:

- het moment van betrokkenheid van de RvC bij strategische besluitvorming;
- de mate van betrokkenheid van de RvC bij strategische besluitvorming;
- de taakopvatting van de RvC gerelateerd aan hun rol bij strategische besluitvorming.

Moment van betrokkenheid van de RvC bij strategische besluitvorming

Bij de Eriks-casus wordt in een verslag van de RvC uit 2004 gesteld dat er onderzoek is geweest naar het samengaan van Eriks en Econosto. Er worden echter voldoende alternatieve partijen voor de productgroep ‘afsluiters’ gevonden. Tevens waren de commissarissen niet enthousiast. Een van de commissarissen stelde:

“...geen strategische noodzaak om Econosto over te nemen.” Bron: Commissaris Eriks in verslag RvC Eriks d.d. 11-11-2004

Judge en Zeithaml (1992) en Siciliano (2005) stellen in hun onderzoeken dat het moment van betrokkenheid van Boards bij strategische besluitvorming verschillende vormen kan aannemen. Namelijk: achteraf, waarbij het besluit ‘slechts’ nog geratificeerd hoeft te worden, tijdens de verschillende fasen van het besluitvormingsproces zoals diagnosefase, zoeken naar alternatieven, beoordeling van alternatieven, of zelfs voorafgaande aan de besluitvorming waarbij besluiten nog geïnitieerd moeten worden. Voor de Eriks-casus gold dat de RvC in de beginfase van het besluit tot overname betrokken werd. Dit leidde in eerste instantie ook al tot bevragingen over de rationaliteit van het besluit en in eerste instantie ook tot afwijzing van het voorstel. Het initiëren van het besluit was een taak van de RvB.

Bij de DSB Bank-casus was het moment van betrokkenheid als ‘achteraf’ aan te duiden. Plannen met betrekking tot het oprichten van een Internetbank werden door de RvB uitgewerkt en ter ‘goedkeuring’ aan de RvC voorgelegd. In een eerder stadium werd de betrokkenheid van de RvC bij het aanpassen van het business- en verdienmodel als volgt geschetst:

“De RvC heeft geen zichtbare bemoeienis gehad met de verdere uitwerking van het businessplan. Nadat de bestuurscrisis met de benoeming van Linschoten en Buwalda is opgelost, heeft de RvC – voor zover DNB heeft kunnen nagaan – nauwelijks geacteerd.”

Overeenkomstig voorafgaande constatering wordt de volgende propositie opgesteld:

P5a. Een vroege betrokkenheid van de RvC bij het proces van strategische besluitvorming is een noodzakelijke voorwaarde voor een RvC om corrigerende maatregelen te kunnen nemen om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming te mitigeren.

Mate van betrokkenheid RvC bij strategische besluitvorming

De mate van betrokkenheid van Boards bij strategische besluitvorming wordt door verschillende auteurs (McNulty & Pettigrew 1999; Siciliano 2005) beschreven. Zie ook paragraaf 3.2.3 van dit onderzoek. In essentie is dit te duiden als een ‘passieve betrokkenheid’ (zoals bij goedkeuringsbesluiten), een ‘actieve betrokkenheid bij zowel het vormgeven van de besluitvorming als mede het adviseren en informeren van bestuurders tot en met een proactieve betrokkenheid waarbij Boards op de stoel van de bestuurder gaan zitten en zelfstandig besluiten nemen en initiëren. Laatstgenoemde variant is in beide casestudies niet aangetroffen. Bij de Eriks-casus is de betrokkenheid van de RvC bij fusie- en overnamebesluiten geregeld via een overnameprotocol. Dit bood de RvC van Eriks voldoende mogelijkheid om reeds voor de besluitvorming indringende vragen (probing questions) te stellen over nut en noodzaak, uitvoering en overwegingen met betrekking tot het voornemen Econosto over te nemen. Binnen de DSB Bank-casus was dit niet het geval. Voor zover er überhaupt gesproken kan worden van betrokkenheid van de RvC bij het veranderen van het business- en verdienmodel’, was deze zeker in de beginfase passief en volledig onder de regie van de bestuurder Scheringa. Pas toen er sprake was van een concrete Internetbank en er verschillende wisselingen op bestuurs- en toezichthouder niveau hebben plaatsgevonden werd de betrokkenheid van de RvC actiever. Zie ook paragraaf 6.9 en 6.10 in dit onderzoek. Corrigerende maatregelen werden slechts in beperkte mate genomen. Overeenkomstig deze constatering wordt de volgende propositie opgesteld:

P5b Een sterke mate van betrokkenheid van de RvC bij het proces van strategische besluitvorming, is een noodzakelijke voorwaarde voor de RvC om corrigerende maatregelen te kunnen nemen om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming te mitigeren.

Taakopvatting RvC bij strategische besluitvorming

De taakopvatting van de RvC wordt gezien als de rol die men zich aanmeet bij het uitvoeren van een controlerende c.q. toezichthoudende rol of adviserende c.q. strategische rol bij onder andere strategische besluitvorming. Formeel kennen toezichthouders zoals RvC en RvT ook nog een werkgeversrol. Deze is in het licht van onderhavig onderzoek minder van belang. Binnen Eriks heerste de opvatting dat bestuur en toezicht (de RvC) conform afspraken een heldere taakverdeling kennen vanuit waar de RvC haar monitoring en adviesrol vervult. De formele betrokkenheid van de RvC bij overnamebeslissingen werd mogelijk tevens ingegeven door de aanwezigheid van een sterke ervaringsdeskundige in de RvC, commissaris Van der Bruggen was ten tijde van de casus tevens bestuursvoorzitter van Imtech NV. en aldaar verantwoordelijk voor circa 100 overnames.

Binnen de DSB Bank-casus lagen de kaarten anders. De rolopvatting van de RvC werd door Scheringa anders gezien dan door de RvC zelf. Dit leidde tot onderlinge conflicten en een disfunctionele groepsdynamiek. Onderstaande citaten uit dit onderzoek zijn hier kenmerkend voor:

”... de opvatting van Scheringa (is) dat toezicht ballast is en dat het vooral moet gaan over commercie en wat daaraan bijdraagt.” (Voormalig RvC voorzitter Ariens van DSB Bank in Rapport Scheltema, p.95).

en

“...De grootaandeelhouder lijkt de rol van de RvC nog onvoldoende te accepteren.” (Curatorenverslag p. 55, paragraaf 2.7.22)

De maatschappelijke druk en de druk van toezichthoudende instanties op de taakopvatting en daarmee taakuitvoering door de RvC van DSB Bank werd eveneens in de loop der tijd opgevoerd. Naarmate DSB dieper in de crisis van haar voorbestaan zonk zagen commissarissen zich genooddaakt om hun focus te verleggen van passief en controlerend naar meer adviserend en het vormgeven van de besluitvorming. Zie hiervoor ook de ‘embedded’ minicasus ‘Dividendbesluit’ in paragraaf 6.7. De propositie voor taakopvatting betreft overeenkomstig:

P5c Een focus op een adviserende en strategische rol en op de daarbij horende taakopvatting bij strategische besluitvorming, is een noodzakelijke voorwaarde voor de RvC om corrigerende maatregelen te kunnen nemen om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming te mitigeren.

7.2.8 Corrigerend instrumentarium RvC bij strategische besluitvorming

In paragraaf 3.3 van dit onderzoek is een indeling van een corrigerend systeem van debiasing-strategieën weergegeven dat als leidraad is gebruikt in de onderzochte casestudies. Dit betreffen zowel motiverende debiasing strategieën, cognitieve alsmede instrumentele debiasing strategieën. Gedurende de analyse van casestudies en de voorafgaande analyse van de betrokkenheid en rolperceptie van de RvC is hierbij ‘Governance’ als een mogelijke extra groep aan dit model toegevoegd. Met de analyse van de context van de beslissing in de voorafgaande paragrafen van dit hoofdstuk (zie ook de paragrafen 7.2.2, 7.2.3 en 7.2.4) wordt context (verandering) tevens als een mogelijk corrigerend instrumentarium toegevoegd. Overeenkomstig leidt dit tot een nieuwe indeling van een mogelijk corrigerend (debiasing) instrumentarium waarbij de ‘motivatoren’ *willen*, *kunnen* en *moeten* centraal staan en dat samen met de taakopvatting van bestuurders verklarend is voor de wijze waarop omgegaan wordt met beperkt rationaliteit. Aanvullend is het monitoren van uitkomsten van besluiten benoemd en is het veranderen van de context van een beslissing als mogelijk corrigerende factor opgenomen.

Willen – motiveren beslissers

Zoals in het theoretisch kader (paragraaf 3.3.1) en de casestudies Eriks (paragraaf 5.7.3.) en DSB Bank (paragraaf 6.9.2) is toegelicht, zijn motiverende strategieën gebaseerd op incentives en verantwoordelijkheid om een beslisser ertoe te bewegen meer cognitieve effort te steken in het proces van besluitvorming, zoals bijvoorbeeld het verzamelen en analyseren van meer informatie. Bij de Eriks-casus werd met name een beroep gedaan op het verantwoorden van overnamebesluiten door middel van een overnameprotocol en het gebruik van business cases. Financiële incentives waren niet direct gekoppeld aan externe groei zoals overnames. De ‘sociale’ verantwoording van de overname werd met name gehonoreerd door de VEB door CEO Van der Zouw als ‘topman van het jaar 2004’ uit te roepen. Specifiek werd hierbij de overname Econosto genoemd¹⁸².

Bij de DSB Bank-casus was de formele verantwoordelijkheid jegens de RvC maar ook DNB en AFM ver te zoeken. Scheringa leek met zijn optreden in de media echter wel gevoelig voor de publieke opinie en zijn rol binnen de bankensector. De wijze waarop bestuurswisselingen naar buiten toe werden ‘verkocht’ is hier wellicht exemplarisch voor. Hiermee wordt tevens het sociale aspect van verantwoording afleggen (Larrick, 2004, p.322) geduid.

Kunnen – verruimen cognitieve capaciteiten

Daar waar het ‘willen’ gericht is op meer cognitieve inspanning te steken in besluitvormingstaken, is de tweede verdedigingslinie gericht op het verruimen van het cognitieve kapitaal c.q. capaciteiten van beslissers. Het beter ‘kunnen’ beslissen

182 Geraadpleegd op 10-04-2019 via <https://www.veb.net/artikel/01414/jan-van-der-zouw-Eriks-topman-van-het-jaar>.

(zie hiervoor ook de paragrafen 3.3.2, 5.7.3 en 6.9.3). Voor de DSB Bank-casus geldt dat slechts in beperkte mate sprake was van formele cognitieve debiasing-technieken zoals in de literatuur staat beschreven (zie ook paragraaf 3.3.2 voor een uitgebreid overzicht van technieken). Indirecte beïnvloeding van bijvoorbeeld de eenzijdigheid van (commerciële) perspectieven werd door toevoeging van bestuurders zoals Zalm en De Grave bewerkstelligd. Dit zou met name de diversiteit aan denken binnen DSB kunnen versterken. Het managen van de disfunctionele groepsdynamiek binnen het bestuur van DSB werd echter niet gezien als een manier om de besluitvorming te verbeteren. Het vertrek van onder andere de bestuurders Van Dijk en De Grave wijst hier mogelijk op. Bij de Eriks-casus werden de cognitieve capaciteiten versterkt door onder andere het gebruik van formele beslisriteria bij overnames en de kritische bevragingen door de RvC. Concrete debiasing-technieken zoals ‘advocaat van de duivel’ werden echter niet aangetroffen. Gezien de grote hoeveelheid aan beschikbare ‘cognitieve debiasing-technieken’ - zie ook het overzicht in paragraaf 3.3.2 – lijkt hiermee een kennislacune zichtbaar te worden.

Moeten – governance besluitvorming

Het ‘moeten’ richt zich op het maken van afspraken over de rol en taken c.q. verantwoordelijkheden van bestuurders bij besluitvorming. Hierbij zijn normatieve opvattingen (Ajzen, 1991) over de wijze waarop toezicht binnen de context van het Nederlandse bedrijfsleven wordt ingericht leidend. Duidelijk is ook dat deze opvattingen niet gemeengoed zijn als het gaat om het denken over governance. Alhoewel er formeel gezien in beide casussen sprake was van het zich committeren aan geldende governance-codes werd de invulling daarna in ieder geval bij DSB Bank anders geïnterpreteerd. De opvatting van Scheringa (DSB Bank) was dat “...toezicht ballast is en dat het vooral moet gaan over commercie en wat daaraan bijdraagt.” (Rapport Scheltema, p.95). Uit de passieve houding van de RvC bij DSB Bank jegens haar rol als toezichthouder, is de subjectiviteit van de opvatting over de rol van een toezichthouder te duiden. Larrick (2004, p. 331) spreekt in dat kader ook van het verschil tussen ‘compliant’ zijn aan een gedragsnorm en ‘internaliseren van overtuigingen’ met een expliciete verwijzing naar intrinsieke motieven om de gedragsnormen ook daadwerkelijk te gebruiken. Het *willen* en *moeten* lijkt hiermee ook in verbinding te staan.

Monitoren – voortgang

Het monitoren richt zich op het volgen van de voortgang van besluiten. In die zin is het geen directe interventie op de beperkte rationaliteit van bestuurders. Daar waar de vorige drie interventies preventief van aard zijn, dus wordt voorkomen dat beperkte rationaliteit de besluitvorming corrumpeert, is het monitoren een correctief instrument. Bij de Eriks-casus werd de overname gemonitord door een integratieteam dat volgens een integratieprogramma beide organisaties moest integreren. Opvallend detail hierbij

is dat uiteindelijk in 2015 een deel van de activiteiten in het Midden-Oosten van Econosto wegens vermeende fraude (oneigenlijke sales-incentives) werden afgestoten. Zie ook het nawoord hieromtrent in paragraaf 5.9 van de Eriks-casus en berichtgeving in de media¹⁸³.

Bij de DSB Bank-casus was ten aanzien van het nieuwe business- en verdienmodel, nauwelijks monitoring door de RvC. Aanpassingen in het business- en verdienmodel waren slechts incrementeel van aard en werden als zodanig snel geaccepteerd. De externe monitoring door DNB en AFM had meer om het lijf. Zie ook de tabel in paragraaf 6.3.2 hieromtrent. De feitelijke effectuering van de beoogde internetbank is nooit van de grond gekomen.

Contextverandering

Het veranderen van de context van een besluit beoogt het weghalen van de voedingsbodem voor het ontstaan van biases. Gedachte hierbij is dat de complexiteit, dynamiek of onvoorspelbaarheid van de externe omgeving wordt aangepast opdat de eerder genoemde motivatoren van biases geen vat kunnen krijgen op de besluitvorming (Carter, et al., 2007). Ter illustratie: het verminderen van de afhankelijkheid van bijvoorbeeld onvoorziene valutaschommelingen (door bijvoorbeeld financiële hedging strategieën) is een vorm van het reduceren van dynamiek in de omgeving. Idem geldt dit ook voor het reduceren van het leveranciersbestand van een onderneming (Carter et al., 2007)

Binnen de Eriks-casus zijn hier geen directe aanknopingspunten voor gevonden. Bij DSB Bank was er uiteindelijk sprake van een radicale breuk met het oude op commissie gebaseerde business- en verdienmodel. De uitvoering hiervan, de feitelijke oprichting van een internetbank, is achterwege gebleven. Een ander meer sprekend voorbeeld bij DSB Bank is dat de context van een familiebedrijf gerund door een DGA niet meer paste bij het maatschappelijk en normatief kader waarbinnen financiële instellingen in die periode fungeerden.

Overeenkomstig bovenstaande constatering wordt de volgende propositie opgesteld:

P6 Het toepassen van een breed palet van debiasing instrumenten door de RvC, is een voldoende voorwaarde om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming bij de bestuurder te mitigeren.

7.2.9 Resumé tweede iteratie Casestudies

Overeenkomstig de voorafgaande paragrafen wordt onderstaand een overzicht van (beknopte) proposities weergegeven.

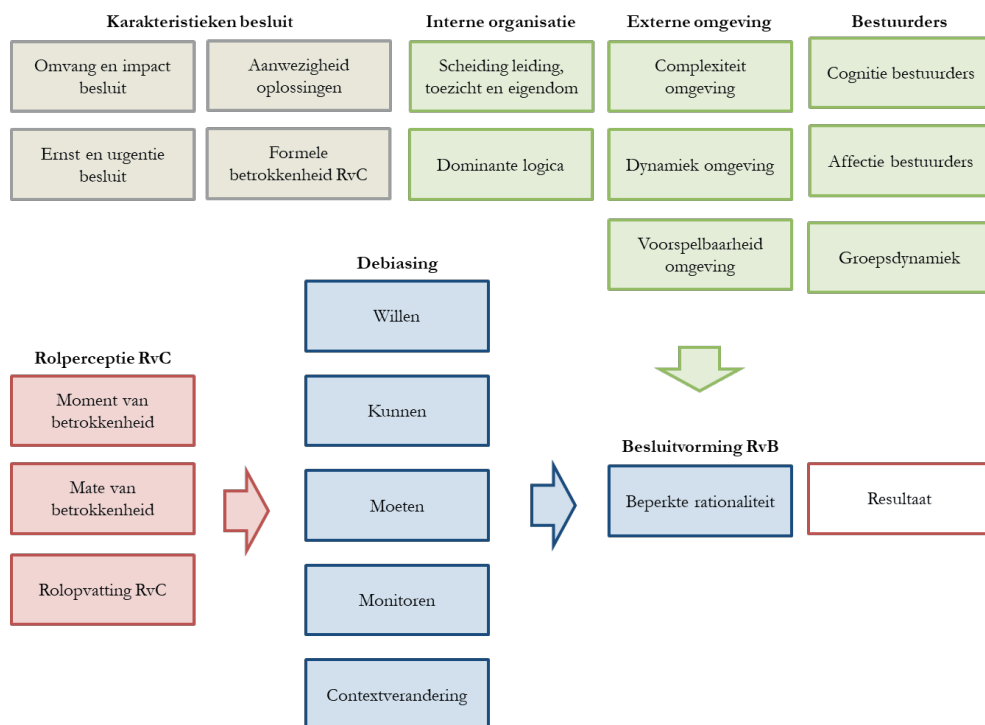
¹⁸³ <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/02/24/begraven-onder-een-dikke-laag-zand-6975941-a1547650>

Tabel 18 Overzicht hoofdconcepten en proposities

Hoofdconcepten	Voorgestelde proposities 2 ^e iteratie
Karakteristieken van het besluit	P1a. Er is een positief verband tussen de omvang en impact van een besluit op een organisatie en de mate van beperkte rationaliteit bij bestuurders. Meer specifiek, hoe groter de gepercipieerde afwijking van het resultaat van een beslissing ten opzichte van een bestaand referentiepunt (e.g. de status quo), des te groter de mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij de besluitvorming. P1b. Er is een positief verband tussen de gepercipieerde ernst respectievelijk urgentie van een besluit (kans, probleem of crisis) en de mate van beperkte rationaliteit bij bestuurders. Meer specifiek, hoe groter de ernst van een situatie die om een besluit vraagt, des te meer beperkte rationaliteit bij bestuurders zich zal manifesteren in de besluitvorming. P1c. Er is een positief verband tussen de afwezigheid van oplossingen (alternatieven) en de mate van beperkte rationaliteit. Meer specifiek wordt gesteld dat, naar mate er meer cognitieve inspanningen moeten worden verricht om tot oplossingen te komen, er zich meer beperkte rationaliteit bij bestuurders zal manifesteren in de besluitvorming. P1d. Er is een negatief verband tussen de formele betrokkenheid van de RvC bij strategische besluiten (zgn. goedkeuringsbesluit) en de mate van beperkte rationaliteit bij bestuurders. Meer specifiek zal de beperkte rationaliteit bij bestuurders afnemen indien besluiten ter goedkeuring respectievelijk ratificatie dienen te worden voorgelegd aan de RvC.
Interne organisatiecontext	P2a: Er is een positief verband tussen de mate van scheiding van leiding, toezicht en eigendom en rationaliteit van besluitvorming. Meer specifiek wordt verondersteld dat de geconcentreerdheid van eigendom, toezichhoudende- en bestuurlijke functies tot minder reflectie op en correctie van de strategische besluitvorming zal leiden waarmee de beperkte rationaliteit wordt verhoogd. P2b: Er is een positief verband tussen de sterkte van dominante logica in een organisatie en de mate van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming. Meer specifiek wordt verondersteld dat een sterke dominante logica de drive tot verbeteren afremt en de rationaliteit van een besluit ondermijnt.
Externe omgeving	P3a: Er is een positief verband tussen de complexiteit van de externe omgeving en de mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming. Meer specifiek geldt dat de hoeveelheid omgevingsfactoren die bij een besluit spelen een groter beslag leggen op de cognitieve capaciteiten van beslissers en daarmee het risico op beperkte rationaliteit verhogen of uitlokken. P3b: De mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming is positief gerelateerd aan de mate van dynamiek in de externe omgeving. Meer specifiek geldt dat de toename van wijziging (in frequentie of intensiteit) van omgevingsfactoren bij een besluit een groter beslag op de cognitieve capaciteiten van beslissers (in de vorm van het verzamelen en verwerken van tijdige en accurate informatie) zal leggen, hetgeen het risico op beperkte rationaliteit verhoogt. P3c: De mate van beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming is positief gerelateerd aan de mate van onvoorspelbaarheid van externe omgevingsfactoren. Meer specifiek geldt dat bij het ontbreken van kennis over externe omgevingsfactoren er meer sprake is van beperkte rationaliteit bij besluitvorming binnen deze omgeving.
Cognitie, affectie en groepsdynamiek bij bestuurders	P4a. Er is een positief verband tussen de mate van aanspraak op cognitieve capaciteiten van een bestuurder bij strategische besluitvorming en de mate van beperkte rationaliteit. Meer specifiek geldt dat naarmate er meer aanspraak wordt gemaakt op de cognitieve capaciteiten van een bestuurder het risico van beperkte rationaliteit toeneemt.

Hoofdconcepten	Voorgestelde proposities 2 ^e iteratie
	<i>P4b. De sterkte van affecties en persoonlijke motieven van bestuurders bij strategische besluitvorming is positief gerelateerd aan de mate van beperkte rationaliteit. Meer specifiek hebben affecties zoals spijt, angst, boosheid en eigen belang een direct effect op de rationaliteit van een besluit.</i> <i>P4c. Er is een positief verband tussen verstoorde groepsdynamiek en de mate van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming. Meer specifiek is de mate van de groepscohesie binnen en tussen bestuursorganen (RvB en RvC) gerelateerd aan de mate van beperkte rationaliteit binnen deze groep(en).</i>
Rolperceptie en betrokkenheid bij strategische besluitvorming	<i>P5a. Een vroege betrokkenheid van de RvC bij het proces van strategische besluitvorming is een noodzakelijke voorwaarde voor een RvC om corrigerende maatregelen te kunnen nemen om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming te mitigeren.</i> <i>P5b Een sterke mate van betrokkenheid van de RvC bij het proces van strategische besluitvorming, is een noodzakelijke voorwaarde voor de RvC om corrigerende maatregelen te kunnen nemen om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming te mitigeren.</i> <i>P5c Een focus op een adviserende en strategische rol en op de daarbij horende taakopvatting bij strategische besluitvorming, is een noodzakelijke voorwaarde voor de RvC om corrigerende maatregelen te kunnen nemen om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming te mitigeren.</i>
Corrigerend instrumentarium RvC	<i>P6 Het toepassen van een breed palet van debiasing instrumenten door de RvC, is een voldoende voorwaarde om de negatieve effecten van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming bij de bestuurder te mitigeren.</i>

Bovenstaande set aan proposities resulteert in het volgende overzicht met bouwstenen voor de theorieontwikkeling.



Figuur I7 Bouwstenen theorieontwikkeling eerste iteratie

In de volgende twee iteraties (minicasussen en diepte-interviews met experts) worden de bouwstenen nader aangescherpt en van mogelijke onderlinge relaties voorzien.

7.3 Derde iteratie – analyse minicasen: ROC Leiden en Meavita

7.3.1 Inleiding tot minicasussen

In deze paragraaf vindt de derde iteratie van empirische data en theorievorming plaats. Startpunt voor deze iteratie zijn de opgestelde proposities uit paragraaf 7.2 .

Om deze proposities verder te ontwikkelen tot een nieuwe (gegronde) theorie is gekozen om een aantal aanvullende (mini) casestudies uit te voeren. De keuze voor beide cases zijn gebaseerd op de criteria voor een *sampling strategy* van Miles and Huberman (1994). Dit zijn:

- de cases zijn relevant voor het (door)ontwikkelen van het conceptuele framework respectievelijk de ontwikkelde proposities respectievelijk opkomende concepten. Hierbij geldt tevens dat relevantie zowel in termen van bevestiging van proposities alsmede ontkrachting van proposities kunnen worden gelezen;

- de cases creëren (in potentie) datarijke informatie ten aanzien van het te onderzoeken fenomeen – in casu beperkte rationaliteit bij besluitvorming en het toezicht daarop;
- de cases vergoten de (analytische) generaliseerbaarheid van de uitkomsten van onderhavig onderzoek. Opgemerkt wordt dat ‘statistische generalisatie’ geen doel van onderhavig onderzoek is. Zie ook de opmerkingen hierover in paragraaf 1.5.4. aangaande de onderzoeksstrategie;
- de cases generen geloofwaardige beschrijvingen en verklaringen ten aanzien van het conceptueel model respectievelijk de proposities;
- de cases zijn in termen van dataverzameling en data-analyse uitvoerbaar en haalbaar.

Voorts geldt dat de context van onderhavige minicases een zekere mate van publieke bekendheid geniet dan wel middels eenvoudige openbare bronnen is te achterhalen, waardoor uitgebreide achtergronden- en contextbeschrijvingen zoals in de voorafgaande ‘grote’ casestudies is gedaan, achterwege kunnen blijven.

In de volgende paragrafen volgen beide uitwerkingen van de minicases:

- De casus ‘ROC Leiden’ omtrent de besluitvorming van nieuwe, deels commerciële, huisvesting van de onderwijsinstelling;
- De casus ‘Zorgorganisatie Meavita’ waarin de besluitvorming omtrent het mislukte TVfoon-project centraal staat;

Dataverzameling en –verwerking is volgens een vast stramien uitgevoerd, zijnde:

- een korte inleiding met betrekking tot de context van de casus met verwijzing naar bronnen,
- een verklaring voor beperkte rationaliteit op basis van de opgestelde proposities,
- de rolperceptie van de interne toezichthouder (RvC of RvT) ten aanzien van het onderzochte besluit,
- het gehanteerde corrigerend instrumentarium door de RvC of RvT om de effecten van beperkte rationaliteit te mitigeren,
- confrontatie van de empirische resultaten met het te ontwikkelen theoretische kader.

7.3.2 Minicasus I ROC Leiden – Huisvesting

Achtergronden en context

Vanaf 2009 komt de onderwijsinstelling ROC Leiden in ernstige liquiditeitsproblemen die worden veroorzaakt door met name te hoge huisvestingskosten en een complexe financieringswijze¹⁸⁴ van de nieuwbouw. De overschrijding van de norm van

¹⁸⁴ De inleidende paragraaf is gebaseerd op het rapport: “Onderzoek en ondersteuning financiële problematiek ROC Leiden, PWC”, 2014

huisvestingskosten ten opzichte van vergelijkbare MBO-instellingen bedraagt circa 50% ten opzichte van de referentiegroep. Aanvullende consequentie is dat met de hoge kosten, er onvoldoende middelen beschikbaar zijn om de kwaliteit van het onderwijs een noodzakelijke impuls te geven. De ROC staat er medio 2013 financieel slecht voor en een faillissement dreigt. Toenmalige minister Bussemaker greep in en redde met steun van de Tweede kamer de onderwijsinstelling van de ondergang.

Diverse onderzoeken (zie hieronder) tonen aan dat de kostenoverschrijdingen te leiden zijn tot de nieuwbouw en financiering van de ROC-panden ‘Lammenschans’ en ‘Centraal Station’, welke in de periode 2001 tot 2011 heeft plaatsgevonden:

- *Onderzoek en ondersteuning financiële problematiek ROC Leiden*, uitgevoerd door PWC in opdracht van de Algemene Bestuurdienst, (30-07-2014). Verder te noemen ‘PWC Rapportage’.
- *ROC Leiden; bijzonder onderzoek inzake rollen, verantwoordelijkheden en belangen*, uitgevoerd door ATBTOP Consult in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, (11-02-2015)¹⁸⁵;
- *Ontspoorde ambitie*, Rapport van de Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (01-12-2015). Verder te noemen: ‘Commissie-Meurs’.

Laatstgenoemde onderzoek, tevens primair brondocument voor deze casestudie, omvat de volgende onderzoeksdoelstellingen:

“Decommissie heeft onderzoek gedaan naar de wijze waarop de huisvestingsbeslissingen tot stand zijn gekomen. Ook heeft de commissie gekeken welke eisen golden ten aanzien van bestuurders van ROC Leiden voor hun taakvervulling.”¹⁸⁶

Beide deelvragen sluiten aan bij de in dit onderzoek geformuleerde onderzoeksvragen naar een verklaring van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming en de wijze waarop een toezichthouder een corrigerende rol kan vervullen. In aanvulling op de eerder uitgevoerde casestudies (Eriks en DSB Bank) wordt getracht door middel van onderhavige mini-cases aanvullende inzichten te ontdekken met betrekking tot de onderzoeksvragen, door onder andere een andere context te beschouwen. Voor de casus ROC Leiden betreft dit een andere sector, namelijk de onderwijssector, met een ander intern en extern toezichtstelsel en een grotere diversiteit aan (politiek en maatschappelijke) belanghebbenden dan bij een bedrijfsmatige casus.

¹⁸⁵ Dit onderzoek volgde het soortgelijke, echter afgebroken, onderzoek van Ernst & Young op.

¹⁸⁶ Bron: Beleidsreactie commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1 december 2015.

De casestudie ROC Leiden is als volgt opgebouwd: in de volgende paragraaf wordt het geschetste huisvestingsvraagstuk vanuit het perspectief van beperkte rationaliteit nader geanalyseerd. Hierbij wordt expliciet gekeken naar mogelijke interne organisatie- en externe omgevingsfactoren, de karakteristieken van het besluit en persoonlijke en groepsdynamische factoren - zoals de aanwezigheid van biases - die mogelijk een verklaring zijn voor beperkte rationaliteit bij onderhavige besluitvorming. Deze zienswijze sluit aan bij het ontwikkelde kader en de proposities in het voorgaande hoofdstuk.

Vervolgens wordt de rol van de interne toezichthouder (vanaf 2005 de Raad van Toezicht die het tot dan toe opererende stichtingsbestuur opvolgde) nader beschouwd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de rolperceptie inzake betrokkenheid bij onderhavige besluitvorming en de invulling die men heeft gegeven aan de corrigerende maatregelen respectievelijk de gepleegde interventies. Tot slot worden inzichten geconfronteerd met de theoretische inzichten uit de voorafgaande hoofdstukken van dit onderzoek en de reeds opgedane empirische bevinden uit de casestudies.

Verklaring beperkte rationaliteit bij besluitvorming ROC Leiden

De Commissie-Meurs stelt in haar Rapportage dat de besluitvorming omtrent de huisvesting bij ROC Leiden, zijnde de nieuwbouw en financiering van een aantal panden, dient te worden gezien vanuit een zekere externe context (Commissie-Meurs, p. 13).

Belangrijkste¹⁸⁷ externe omgevingsfactoren en ontwikkelingen waar ROC Leiden mee werd geconfronteerd, waren:

- Schaalvergroting en concurrentie binnen het (MBO) onderwijs en de regionale ROC-vorming;
- ‘Governance in opbouw’, dat wil zeggen dat de verhoudingen tussen onderwijsinstellingen en overheid vanaf 2005 zo zijn ingeregeld dat de verantwoordelijkheid voor ‘goed onderwijs’ berust bij de schoolbesturen;
- Onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen zoals een netwerkschool, doorlopende leerlijnen, doorbraakprojecten, competentiegericht onderwijs, impulsprojecten, de VM2-aanpak, de werkschool en het vakcollege. De Commissie-Meurs stelt (p.18): *”Mede in lijn met dergelijke innovatieve tendensen is ook de huisvesting van het MBO vernieuwd.”*
- De financiële crisis vanaf 2007 met zijn impact op de vastgoedsector en bedrijfsfinancieringen;
- Specifiek voor ROC Leiden geldt tevens dat er meerdere ROC-en in concurrentie in dezelfde regio werkzaam zijn en de gemeente Leiden gebieden in herontwikkeling

¹⁸⁷ Zie verder hoofdstuk 2 van het Rapport van de Commissie-Meurs voor een nadere uitwerking.

wil nemen waarbij ROC Leiden en de gemeente elkaar op meerdere beleidsonderwerpen tegenkomen.

Gegeven bovenstaande constatering is er sprake van een complexe en dynamische omgeving waarbij risico's en onzekerheden de contouren van het besluitvormingslandschap mede vormgeven.

Kijkende naar de interne organisatie gedurende de besluitvorming valt op dat de besluitvorming omtrent de huisvesting en financiering in toenemende mate volledig door het College van Bestuur werd getrokken. Zij werden hierin wel ondersteund door een aantal externe adviseurs waarvan echter de onafhankelijkheid door de Commissie-Meurs in twijfel werd getrokken. De Medezeggenschapsraad heeft haar adviesrecht inzake nieuwbouw en verbouwing niet ingevuld. Voorts heeft er geen georganiseerde en evenwichtige vorm van tegenspraak plaatsgevonden. Het beeld bij de Commissie-Meurs was dan ook dat het belang van de nieuwbouw voor het College van Bestuur het belang van studenten op goed onderwijs oversteeg.

Ten aanzien van persoonlijke en groepsdynamische kenmerken is een aantal factoren naar voren gekomen, die onder de noemer van groepsdynamische en cognitieve respectievelijk affectieve biases kunnen worden geschaard. Deze zijn:

- Framing-effecten waarbij de ambitie om een omvangrijker project te realiseren wordt gevat in termen als 'standaard doos' (JST - het oorspronkelijke idee) versus 'een middel voor identiteit, voor ondersteuning van integraal management' (JST - het uiteindelijke grote project) (bron: PWC Rapportage, p.8); idem geldt dit voor termen als 'een grote slag te slaan in de concurrentiestrijd'.
- Verandering in risicoperceptie en –attitude nadat duidelijk is geworden dat er sprake was van significant hogere kosten na inschrijvingen door mogelijke participanten in het project. Dit geldt ook voor het afhaken van een fusiepartner waardoor een zekere schaalgrootte niet kon worden bereikt;
- Escalatie van commitment nadat duidelijk was dat er verliezen zouden kunnen worden geleden in de participatieconstructie met Green Deal en niet de vraag werd gesteld het 'zelf te gaan ontwikkelen en bouwen';
- Overschattingen van verkoopopbrengsten op basis van de tot dan geldende marktomstandigheden voor vastgoed en de stelling dat *"de markt alleen maar omhoog kon"* (bron: Rapportage PWC, p.13); idem het onderschatten van bouwkosten;
- Verankering aan het oorspronkelijke plan waarbij er onvoldoende majeure wijzigingen hebben plaatsgevonden naar aanleiding van nieuwe inzichten. Veranderingen vonden wel op niveau van deelbeslissingen plaats maar niet op projectniveau;
- Illusie van In-control zijn en zelfoverschatting om een dergelijk omvangrijk project in eigen beheer te kunnen realiseren en het ontbreken van een richtinggevende business case;

- Zelfinteresse bias door overwegingen bij besluitvorming aan de noemer prestige in plaats van het belang van onderwijs c.q. de studenten te behartigen.

Ten aanzien van groepsdynamische factoren valt op dat de Raad van Toezicht in toenemende mate in conflict komt met het College van Bestuur en in het bijzonder de voorzitter ervan. Waar eerst nog sprake was van een kritisch inhoudelijk taakconflict tussen RvT en CvB werd in een latere fase gesproken van verslechterde verhoudingen tussen bestuur en toezicht.

Rolperceptie Raad van Toezicht en invulling corrigerende maatregelen

In de periode 2001 tot 2005 was er nog geen sprake van een Raad van Toezicht bij ROC Leiden maar van een stichtingsbestuur. In deze periode was de voorbereidingsfase van de besluitvorming waarin de initiële scope van het project (2001) werd vastgesteld. In deze periode is dan ook met instemming van het stichtingsbestuur het project geframed en opgeschaald van een 'standaard doos' naar 'een middel voor identiteit, voor ondersteuning van integraal management' (Commissie-Meurs, p. 27). Hierbij zijn in de periode 2001 en 2002 wel kritische kanttekeningen door het stichtingsbestuur geplaatst. In de periode 2004 tot 2006 vinden er nog fusiebesprekingen plaats met een andere onderwijsinstelling. Dit heeft niet tot een fusie geleid waarmee de omvang van de organisatie in lijn kon worden gebracht met de omvang van de huisvestingsambitie. Eind 2004 wordt door het stichtingsbestuur een auditcommissie Nieuwbouw en een auditcommissie Financiën ingesteld. Vanaf 2005 vindt er een wijziging van de statuten plaats waarin bestuur (CvB) en toezicht (RvT) expliciet wordt gescheiden. Een opvallende constatering van de Commissie-Meurs (p.31) is dat:

"In de loop van 2004 en 2005 verandert het karakter van de besprekingen: van 'bevraging van het CvB' (JST - door het bestuur) kantelt deze naar 'informatieverstreking aan het bestuur'."

Voorts wordt gesteld dat verzoeken van het stichtingsbestuur om "*minder positieve doorrekeningen*"¹⁸⁸ feitelijk niet door het bestuur werd gehonoreerd. De interne toezichthouders, thans nog het stichtingsbestuur, lijkt hiermee buitenspel te worden gezet en schikt zich in een passieve reactieve rol.

In 2006 wordt de nieuw opgerichte RvT met vier nieuwe leden versterkt. In deze periode worden ook de aanbesteding geïnitieerd en financieringsconstructies opgetuigd. Belangrijke beslispunten hierin zijn of de panden 'in huur' of 'in eigendom' dienen te worden genomen en de discussie omtrent terugkoopplicht c.q. -recht betreffende de overeenkomst met de participerende vastgoed onderneming Green Real Estate. Voorts waren de bedenkingen van de RvT:

188 Bron: Rapport Ontspoorde Ambities, Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden (Commissie-Meurs), p31

- Vanaf 2006 is er toenemende kritiek van de nieuw toezichthouder: het ambitieniveau strookt niet met de schaalgrootte van de instelling;
- Er wordt getwijfeld aan de beschikbare expertise;
- Rollen, verantwoordelijkheden en planningen zijn niet duidelijk;
- RvT mist inzicht in financiën, risico's en zekerheden;
- Er heersen twijfels omtrent de aanbestedings- en financieringsstrategie.

Ondanks bovengenoemde bedenkingen gaat de RvT akkoord met de voorstellen die door het CvB worden gedaan. Vanaf 2008 is ook sprake van relationele spanningen tussen de CvB-voorzitter en de RvT en wordt er op een vertrek van de CvB-voorzitter aangestuurd. Laatstgenoemde wordt echter pas in medio 2011 gerealiseerd.

Confrontatie met theoretische bevindingen en empirie

In deze paragraaf worden de bevindingen uit deze mini-casestudie geconfronteerd met het opgestelde conceptueel model.

Karakteristieken van het besluit

Onderhavige besluit heeft een grote impact op de ambitie en financiën van ROC Leiden. Dit geldt met name na opschaling van het project van een relatief eenvoudig huisvestingsproject naar een multifunctioneel vastgoedproject waarbij ook niet-onderwijs m² werden ontwikkeld. Middels framingtechnieken is het project 'verkocht' aan de interne toezichthouder (het stichtingsbestuur). De besluitvorming kent voorts vele interrupties en aanpassingen, zoals verschillende financieringsconstructies. Conform Mintzberg et al. (1976) indeling van besluitvormingsprocessen is er sprake van een *Dynamic Design Decision Process* waarbij een *ready-made solution* ontbreekt. Daarnaast was er sprake van een besluitvormingsstimulus die door het bestuur als 'kans' werd gepresenteerd waarbij 'haast' geboden was.

Interne organisatie context

De *dominante logica* binnen ROC Leiden is te typeren als ambitieus, concurrentiegericht en ondernemend. Voorts kent de organisatie een laag niveau van formele planningssystemen waarbij interne *checks en balances* ontbraken. De interne governancestructuur kende in eerste instantie (tot 2009) geen scheiding tussen bestuur en intern toezicht. Daarnaast is vanaf 2009 sprake van invoering van een Wet op Ondernemingsraden en het instellen van een deelnemersraad.

In 2005 vindt een wijziging van de statuten van de ROC Leiden plaats waarin het stichtingsbestuur een Raad van Toezicht (RvT) wordt en het CvB in het vervolg ook formeel kan opereren als het bevoegd gezag van de instelling.

Externe omgevingscontext

In onderhavige casus was er sprake van een dynamische en complexe omgeving waarbinnen de besluitvorming heeft plaatsgevonden. Conform de indeling van Volberda (2004) (zie

ook hoofdstuk 2.5.1) is er sprake van een turbulente omgeving. Hierbij spelen met name onzekerheid omtrent financieringsmogelijkheden van het project, de afzet van niet-onderwijs m² in een markt die in een (vastgoed)crisis raakt, ontwikkelingen van studentenaantallen maar ook de concurrentie met andere onderwijsinstellingen in de regio Leiden, een belangrijke rol.

Karakteristieken van Top Management Teams (College van Bestuur)

Op basis van de verslaglegging van de Commissie-Meurs is er een aantal karakteristieken die direct te herleiden zijn naar een verklaring van beperkte rationaliteit. Dit zijn:

- Een lage risicoperceptie en hoge mate van risicobereidheid bij CvB;
- Een zekere mate van persoonlijke geldingsdrang;
- Optimisme en overmatig zelfvertrouwen c.q. geloof in de eigen capaciteiten;
- Polarisatie tussen het bestuur en interne toezichthouder.

De rationaliteit voor onderhavige deelbesluiten was niet altijd even duidelijk. Conform het Rapport van PWC waren “*prestige en competitie*” (p.16) overwegingen om vele malen groter te gaan bouwen dan waar er werkelijk behoefte aan was. Dit gold ook voor het aangaan van verplichtingen terwijl er nog geen commerciële huurders gevonden waren voor de niet-onderwijs m². In de vorige paragraaf zijn onder de noemer van biases nog tal van andere voorbeelden van beperkte rationaliteit weergegeven.

Betrokkenheid en rolperceptie interne toezichthouder

De scope van onderhavige besluitvorming omvat de periode 2001 – 2014. Hierin is een aantal fasen te onderscheiden waarin de interne toezichthouder verschillende rollen heeft vervuld. Deze fasen en hun belangrijkste beslismomenten zijn:

- 2001 – 2005: de voorbereiding waarin de besluitvorming voor nieuwe huisvesting geïnitieerd werd en tot een ontwerp en financieringsconstructie is gekomen;
- 2006 – 2008: de contractering waarin projectovereenkomsten en vergunningen met de gemeente Leiden, de aanbesteding, gunning en financiering van het project werden geregeld;
- 2009 – 2011: de uitvoering waarin de panden gebouwd werden en de financieringswijze veranderde;
- 2012 – 2014¹⁸⁹: de bijsturing waarin er door het ministerie ingegrepen werd om het ROC Leiden te redden.

De rol van de interne toezichthouder is conform de Rapportage van de Commissie-Meurs als volgt samen te vatten.

¹⁸⁹ Deze fase valt buiten de scope van deze casestudie gezien hier de rol van de externe toezichthouder (ministerie van OCW) prominenter aan bod komt. Onderhavig onderzoek richt zich primair op de rol van de interne toezichthouder, in casu de Raad van Toezicht van ROC Leiden.

In de voorbereidingsfase lag het toezicht bij het stichtingsbestuur van ROC Leiden dat zich in eerste instantie kritisch en constructief opstelt. In 2004 en 2005 verandert de houding van actieve “*bevraagde rol jegens het CvB*” naar een meer passieve “*informatieverstrekende rol (JST - van het CvB) aan het bestuur.*” (Rapport PWC, p.31). Verder veranderde het speelveld drastisch door het scheiden van bestuur en toezicht met de aanstelling van een RvT en diverse commissies zoals een auditcommissie waarin de besprekingen plaatsvonden.

In de contracteringsfase is er sprake van het toe-eigenen van de besluitvormingsrol van het bestuur naar de voorzitter van het CvB. Hierin wordt hij ondersteund door externe partijen. Directieleden van het ROC zoals de financieel directeur, worden slechts zijdelings betrokken bij belangrijke besluiten. De rol van de Raad van Toezicht is in eerste instantie nog constructief kritisch. Daarna verslechteren de verhoudingen tussen de Raad van Toezicht en de CvB-voorzitter.

In de uitvoeringsfase tracht de Raad van Toezicht het heft weer in eigen handen te krijgen door het plegen van een aantal interventies. Deze zijn met name op de projectgovernance gericht en het vertrek van de CvB-voorzitter. De voortvarendheid van deze interventies laat echter te wensen over. Ondertussen komt ROC Leiden in toenemende mate in een financiële- en onderwijsinhoudelijke crisis terecht.

Corrigerende maatregelen (interventies) Raad van Toezicht

Het onderzoek van de Commissie-Meurs (p. 49) spreekt van diverse interventies die gepleegd zijn door de Raad van Toezicht om een en ander in goede banen te leiden. Directe aanleiding hiertoe waren de budgetoverschrijdingen die in de uitvoeringsfase naar voren zijn gekomen. Genoemd zijn:

- Het overdragen van verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en bouw aan een externe (deskundige) partij. Deze interventie duidt op het wijzigen van taken en verantwoordelijkheden c.q. de governancestructuur binnen het project huisvesting.
- Het aanwijzen van een externe auditor. Deze interventie duidt op het toevoegen van een extra onafhankelijk oordeel aan de bestaande auditcommissie nieuwbouw waarmee er sprake is van het verruimen van de cognitieve capaciteit van het beslissende (bestuurs)orgaan.
- Het opstellen van een vaststellingsovereenkomst inzake het ‘gedwongen’ vertrek van de CvB-voorzitter. Deze interventie duidt tevens op een wijziging in de governancestructuur, namelijk de beslissingsbevoegdheid en leiding binnen het project, en tevens op een ‘ultieme’ vorm van extrinsieke motivatie om het beter te doen.

Vanaf 2010 worden onder de nieuwe voorzitter van het CvB enkele aanvullende maatregelen genomen, zoals het opstellen van draaiboeken, het instellen van een taskforce

en het maken van formele plannen zoals een Plan van Aanpak. Genoemde maatregelen duiden op een verdere formalisering van het proces met duidelijke waarborgen en controlemogelijkheden.

De Commissie-Meurs stelt tevens dat genoemde interventies door de Raad van Toezicht onvoldoende zijn doorgezet, een te lage intensiteit kende en de RvT bezig is met symptoombestrijding.

Opvallende constatering hierbij is dat in de voorafgaande fasen van het project geen noemenswaardige interventies door de Raad van Toezicht en haar voorganger het stichtingsbestuur zijn gepleegd.

Resumerend wordt vastgesteld dat de rolopvatting van de Raad van Toezicht, en eerder het stichtingsbestuur, in de loop van de (besluitvormings)fasen van wisselende aard is geweest. Hierbij is het spectrum van ‘kritisch bevragend en corrigerend’ tot ‘passief en reactief en informatie ontvangend’ waargenomen. Behoudens het stellen van kritische vragen zijn geen interventies op ‘cognitieve of motiverende’ factoren waargenomen. Wel was er sprake van wijziging in ‘Decision Control en Governance’ door bijvoorbeeld het aanstellen van externe auditors en het formaliseren van de planning met betrekking tot uitvoering van het besluit.

Vanuit het perspectief van de opgestelde proposities biedt onderhavige casus geen ontkrachtende argumenten. Vanuit het perspectief van de onderwijssector wordt gesteld dat er geen direct noemenswaardige verschillen zijn te ontdekken met de eerder uitgevoerde cases uit de ‘zakelijke’ sector. Opgemerkt wordt wel dat er met betrekking tot deze casus geen diepgaande sectoranalyse van de governancestructuur heeft plaatsgevonden. Mogelijk biedt een vervolgonderzoek nog aanvullende inzichten.

Een opvallend nieuw inzicht is de wijziging van de rolopvatting van de RvT in de loop van het project (de besluitvorming). Hiermee is het concept ‘rolopvatting’ geen ‘statisch’ gegeven. De formele instelling van een RvT (met commissies) lijkt hierbij geen directe invloed te hebben gehad op het inzetten van daadkrachtige preventieve dan wel op corrigerende debiasing-technieken zoals in paragraaf 7.2.8 beschreven. De invulling van normatieve opvattingen voor ‘goed bestuur’ lijken hiermee ook subjectief gebleken en niet gerelateerd aan formele (governance)structuren.

7.3.3 Minicasus II Meavita – TVfoon-project

Achtergronden en context casus

Zorgorganisatie Meavita, in 2003 ontstaan na een fusie van de GDVV en Thuiszorg Den Haag en in 2007 gefuseerd met Sensire, Thuiszorg Groningen en Vitras CMD, kende in haar relatief korte turbulente bestaan een aantal *moments of truth* die tot haar vroegtijdige ondergang hebben geleid. Deze zijn conform het onderzoek van

de Ondernemingskamer¹⁹⁰: het fusieproces in 2007, vervolgens de benoemingen en functioneringsbeoordelingen binnen het nieuwe bestuur en toezicht en het mislukte TVfoon-project.

Ten aanzien van het fusieproces stellen de onderzoekers van de Ondernemingskamer dat er slechts in beperkte mate doelstellingen ten aanzien van de fusie zijn geformuleerd, deze niet verder zijn uitgewerkt, er een financiële paragraaf en een risicoparagraaf ontbrak¹⁹¹. Daarmee was enerzijds de rationale voor een fusie onvoldoende aangetoond, anderzijds was er onvoldoende aandacht geschonken aan de integratiefase na het fusiebesluit.

Over de benoemingen en dynamiek binnen het bestuur en toezicht stelt de Ondernemingskamer in haar onderzoek dat het onder andere ontbrak aan profielen, vereiste competenties en ervaringen bij benoemingen van nieuwe leden van de nieuwe RvB en het ontbreken van evaluaties en beoordelingen zelfs nadat door de RvC was vastgesteld dat het functioneren van bestuursleden ter discussie stond. Voor een meer gedetailleerde weergave van bovengenoemde besluiten verwijs ik naar het Onderzoeksverslag Meavita van de Ondernemingskamer.

Het onderzoek van de Ondernemingskamer naar het faillissement van zorgaanbieder Meavita stelt verder¹⁹²:

”Het mislukken van het TVfoon-project heeft vermoedelijk in aanzienlijke mate bijgedragen aan het faillissement van Meavita”

In deze casestudie zal dit specifieke project nader geanalyseerd worden naar oorzaken en effecten van beperkte rationaliteit en de corrigerende rol die de RvC heeft vervuld om de effecten van beperkte rationaliteit te mitigeren (lees ook: debiasen).

Oorzaken beperkte rationaliteit bij besluitvorming Meavita

Met termen als ‘zorgcowboys’ en ‘vrije zorgmarkt en concurrentie’, de invoering van de WMO en wijzigingen in de AWBZ, onbetaalde overproductie en (gemeentelijke) aanbestedingen, een vergrijzende arbeidsmarkt en maatschappelijke druk om zorggelden effectief te besteden, was er sprake van een turbulente omgeving waarbinnen Meavita haar continuïteit moest waarborgen. De Ondernemingskamer concludeert in haar bevindingen over externe verklarende factoren van het faillissement:

190 Het “Verslag van het onderzoek naar het beleid en gang van zaken van de veertien rechtspersonen die hebben behoort tot het concern Meavita” (verder te noemen: Onderzoeksverslag Meavita) van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam (ref. 200.047.070.01.OK), afgerond op 30 mei 2011 is primair bronmateriaal voor deze casestudie. Hierin zijn onder andere opgenomen: jaarverslagen, agendastukken, rapportages, notulen, managementinformatie en gespreksverslagen van interviews met betrokkenen (zie ook Bijlage 1.1. van het Onderzoeksverslag Meavita, p.4 e.v.)

191 Bron: Onderzoeksverslag Meavita, p.135 en 136

192 Bron: Onderzoeksverslag Meavita, p.529

“... er was inderdaad een cumulatie aan moeilijke tot zeer moeilijke externe factoren.”¹⁹³

Om binnen dit speelveld te zorgen voor continuïteit en ook marktleiderschap door groei te realiseren, besloot de RvB in 2005 om zwaar in te zetten op informatietechnologie en toepassingen op het gebied van ‘telezorg’ en ‘zorg op afstand’ waaronder beeldtelefonie, digitale beeld- en geluidverbinding, personenalarmering en digitaal zorgcontact. Genoemde ontwikkelingen werden later uitgebreid met toepassingen op het gebied van sleutelbeheer, e-learning, agendabeheer en roostering. Aanvullend waren er ambities om meerdere Tv-kanalen aan te bieden met een eigen gemaakte content. De initiële beoogde doelgroepen waren de cliënten en patiënten en hun verzorgers en het eigen personeel. Later werd dit bijgesteld naar:

“eigenlijk zijn alle chronisch zieken en oudere mensen potentiële klanten”¹⁹⁴

Meavita had de rechtsvorm van een Stichting en conformeerde zich aan de zorgbrede governancecode welke in 2005 is gepubliceerd. Dit betekent tevens dat Meavita met een RvT heeft ingestemd met een aantal commissies. Onder de hoofdstichting vallen tal van werkmaatschappijen die op hun beurt weer vele rechtspersonen met eigen instellingen of ondernemingen aanstuurden. Mede door de verschillende fusies was er sprake van een complex geheel waarbij verschillende besturingsfilosofieën, IT-systemen en organisatieculturen nog niet één geïntegreerd geheel vormden. De verschillende werkmaatschappijen functioneerden grotendeels zelfstandig met een relatief kleine concernorganisatie.

In 2005 en 2006 is er sprake van een verliesgevende exploitatie bij Meavita. Ondanks forse groei bedraagt het verlies op de exploitatie circa 6,5 miljoen euro. Dit is deels toe te schrijven aan een stuk overproductie die niet werd gefinancierd door de verzekeraar, de invoering van de WMO en daarmee samenhangende reorganisatiekosten zoals afvloeiing van personeel, te hoge kostenstructuren en dalende tarieven door marktwerking. Ten aanzien van deze ontwikkelingen stelt de toenmalige bestuursvoorzitter Van de Meerberg:

“[...] Maar wij waren eigenlijk denk ik te optimistisch. Wij hadden [het] te weinig door. [...]”¹⁹⁵

De dominate logica binnen Meavita, zijnde de mindset van bestuurders van de wijze waarop de organisatie haar doelen wenst te bereiken (naar: Prahalad and Bettis, p.491), wordt gekenmerkt door zakelijkheid, hoge groeiambities en investeringen in ICT.

193 Bron: <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Gerechtshoven/Gerechtshof-Amsterdam/Nieuws/Paginas/Ondernemingskamer-stelt-wanbeleid-vast-bij-Meavita.aspx> (geraadpleegd op 24-4-2017)

194 Bron: Van de Poel, P., Kunt u mij de weg naar Hilversum vertellen, Lucide | 17, 01 2012

195 Bron: Onderzoeksverslag Meavita, p.422

Bestuursvoorzitter Van de Meerberg¹⁹⁶ stelt hierover:

“Als je de grootste bent, zit je bij de staatssecretaris aan tafel en dirigeer je hoe het gaat”

“Wij willen een partij zijn die niet te passeren is”

De dominante logica wordt door middel van operante conditionering (Skinner, 1953) bevestigd door de vele op uitnodiging gehouden presentaties, lezingen, televisieoptredens, politiek, etcetera.

Zo stelt een onderzoek van Skipr (Van de Poel, 2009):

“In het veld profileert Meuwese zich gaandeweg als een heuse goeroe op het gebied van zorg-ICT. Met als slogan ‘high tech en high touch’ vertelt hij op congressen graag over de gecombineerde kracht van mens en techniek. Collega-instellingen die nog niet ‘ICT-volwassen’ zijn worden met enig dedain bekeken.”

Karakteristieken van het besluit

Om geschetste externe ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden, zijn bij Meavita in 2005 de eerste stappen gezet om het concept ‘telezorg op afstand’ te ontwikkelen om klanten c.q. leden te binden, nieuwe business te ontwikkelen, te communiceren met medewerkers, screen-to-screen consulten en voor de levering van de dienst personenalarmering. De impact op zowel de klanten als medewerkers van de zorgorganisatie van een dergelijk innovatief product- en dienstenconcept was groot. De argumenten die het bestuur hanteerde voor dit project waren de hoge eisen die de zorgvraag stelde, een dreigend tekort aan medewerkers met een verdubbeling van het aantal zorgklanten en druk vanuit de publieke opinie om de groei van zorgkosten te beteugelen (Onderzoeksverslag Meavita, p. 579). In termen van stimulus van het besluit om een dergelijk ontwikkeltraject in te gaan was er sprake van een “probleem” dat moest worden opgelost, waarbij duidelijk de ‘angst’ om ingehaald te worden naar voren werd gebracht. In die zin was er sprake van een duidelijk ‘verliesframe’ waarbinnen het project werd gepositioneerd. De in 2007 opgestelde Business Case spreekt van: “...time to market is now...” en “... als we time to market verliezen, worden wij ingehaald..” (Onderzoek Ondernemingskamer, Meavita, p. 580).

Het TVfoon-project was op generlei wijze een uitontwikkeld concept dat ‘vanaf de plank’ gekozen werd. De in eerste instantie standaard ICT-component werd ‘geüpgraded’ naar een complex te ontwikkelen product- en dienstenconcept waarbij het concept steeds verder en verder uitdijde. Op een gegeven moment was er zelfs sprake van een concept dat in principe concurrerend moest zijn met bestaande reguliere media.

196 Van de Poel, P. (2009) De onttakeling van zorggigant Meavita, Skipr, nr. 6, juni 2009, p.15.

In het onderzoek werd dit verwoord als: *“Als Endemol het kan, dan kunnen wij het ook”*.

De RvC van Meavita is in 2005 voor het eerst geïnformeerd over het voornoemde project. Ten aanzien van het goedkeuringsrecht van de RvC betrof dit investeringen die boven en bedrag van € 5 mln. uitkwamen. Het TVfoon-project was, mede door het opknippen in 3 deelprojecten onder deze grens gebleven. De veronderstelling bij de RvB was dan ook dat er geen sprake was van instemming door de RvC op dit project. Voor de ondernemingsraad en cliëntenraad was deze instemming, achteraf door de onderzoekscommissie gezien, wel vereist.

Rolperceptie RvC en invulling corrigerende maatregelen

De taakopvatting van het bestuur werd in een profielschets voor nieuwe leden van de RvC weergegeven. Hierin (Onderzoeksverslag Meavita, p. 84) werd gesteld dat:

“door de grootte van de organisatie fungeert de RvB, als een bestuur op afstand dat bovenal een toetsende rol heeft. De RvC toetst in feite of de toetsing van de RvB op de juiste wijze geschiedt (metatoetsing).”

Voorst stelt het zelfde onderzoek (p. xxxiii): dat:

“De RvC van Meavita Nederland heeft haar taak opgevat als ‘metatoezichthouder’, namelijk een RvC die toezicht hield op de RvB, die op haar beurt weer toezicht hield op de verschillende werkmaatschappijen.”

Gezien deze constatering wordt gesteld dat het toezichthoudend bestuur (RvC) op relatief grote afstand van de werkvloer fungeerde en daarmee projecten op afstand volgde. Voor het TVfoon-project gold echter ook dat het om een werkmaatschappij-overstijgende activiteit ging die klanten, medewerkers, leveranciers, ketenpartners en dergelijke raakte. De geschetste ‘meta-rol’ van de RvC lijkt binnen het project meer passief en toetsend te zijn dan actief en adviserend.

Confrontatie met theoretische bevindingen en empirie

In deze paragraaf worden de bevindingen uit deze mini-casestudie geconfronteerd met het opgestelde conceptueel model.

Karakteristieken van het besluit

Vanuit het perspectief van de markt, werd het project als urgent op de agenda gezet waarbij de problematische arbeidsmarktomstandigheden en zorgontwikkelingen als argumenten werden gebruikt. Hierbij werd het besluit om te investeren in een innovatief zorgconcept ‘als’ probleem gepercipieerd. De diagnose die hieraan vooraf ging was echter summier van aard waarbij de marktbehoefte grote onzekerheden kende.

De impact van een dergelijk project was niet alleen groot in financiële zin maar raakte ook alle zorgmedewerkers en zorgklanten van de toen deelnemende organisaties van Meavita. De later vereiste betrokkenheid van zowel de COR als de Cliëntenraad bevestigden dit beeld.

Het TVfoon-concept was geen panklare, bewezen oplossing maar moest nog worden ontwikkeld naar een innovatief zorgconcept. In de markt werd nog volop geëxperimenteerd¹⁹⁷ met dergelijke concepten.

Het besluit om te investeren, in dit geval het aangaan van contracten c.q. mantelovereenkomst tussen S&TZG en de leverancier, in een omvangrijk project (meer dan € 5 mln.) vroeg om een voorafgaande goedkeuring van de RvC. Gezien het ‘opknippen’ van de opdracht werd dit niet gedaan en was er geen “*afwegingsmoment*”¹⁹⁸ nodig.

Resumerend wordt gesteld dat het besluit om te investeren in het TVfoon-project kenmerken heeft die mogelijk beperkte rationaliteit in de hand spelen. Hiermee worden de proposities in paragraaf 7.2 ondersteund.

Interne organisatie context

De interne organisatiecontext bij (de fusie)organisatie Meavita kenmerkt zich enerzijds door verschillende bloedgroepen en cultuurverschillen, ontstaan¹⁹⁹ door de ‘ondernemende’ Thuiszorg Den Haag en ‘ambtelijk en bureaucratische’ GDVV. De dominate logica bij de fusieorganisatie lijkt ingegeven te zijn door het ondernemende karakter van het grotere Thuiszorg Den Haag. Daarnaast speelde een duidelijke voorliefde voor ICT (oplossingen) bij de bestuurders van Meavita en van een overgenomen organisatie zoals S&TZG. (Risicovol) investeren in ICT-projecten zoals het TVfoon-project past hiermee in de lijn van de organisatie.

Externe omgevingscontext

Zoals eerder al beschreven, kenmerkt de omgeving waarin zorgorganisaties ten tijde van de casus opereerden een grote mate van dynamiek door onder andere veranderende wetgeving, complexiteit en onzekerheid. Binnen deze context van omgevingsonzekerheid werd het besluit om te investeren in een innovatief ICT-zorgconcept genomen.

Betrokkenheid en rolperceptie interne toezichthouder

De betrokkenheid van toezichthouders (RvT en RvC) bij Meavita was in algemene zin te definiëren als: toezichthouden op afstand respectievelijk metatoezichthouden. Zie ook de eerder gemaakte opmerkingen hierover in deze paragraaf. Ten aanzien van het project TVfoon was er sprake van het informeren van de RvC (door het bestuur) waarbij voorbij is gegaan aan de verplichting om instemming te vragen met betrekking tot het aangaan

197 Onderzoeksverslag Meavita. p.532.

198 Onderzoeksverslag Meavita, p. 588.

199 Van de Poel, De onttakeling van zorggigant Meavita, Skipr, nr.6, juni 2009, p. 13.

van verplichtingen (contracten) bij het overschrijden van een investeringsdrempel. In dit kader is ook de COR in eerste instantie gepasseerd als mogelijke 'tegenkracht' bij voornoemde investeringsbeslissing. De rolperceptie bij de interne toezichthouder lijkt daarmee in eerste instantie van passieve en achteraf controlerende aard.

De feitelijke uitvoering en opschaling van het project en de daarbij horende activiteiten lag buiten het blikveld van de toezichthouders. Pas in juli 2007 werd de betrokkenheid groter. Dit naar aanleiding van een negatief advies van de Centrale Ondernemingsraad over de haalbaarheid en uitvoering van het project. Vanaf dat moment is de samenwerking tussen bestuur en RvC mede gericht op het verkopen van het TVfoon-project (aan KPN) om investeringen terug te verdienen en risico's te spreiden (Onderzoeksverslag Meavita, p. 645) en volgens commissaris Hermans om reputatieschade te voorkomen (Onderzoeksverslag Meavita, p. 659). Na de deal met KPN is het project alsnog niet tot een succesvolle uitrol gekomen en per oktober 2008 geëindigd. De mogelijke ontsporing van het project medio 2007 en het negatieve advies van de COR met mogelijk grote financiële en reputatieschade, lijkt het moment te zijn waarop de RvC een actievere betrokkenheid op zich nam bij vervolgbeslissingen. Dit uitte zich bij het afsluiten van een deal met KPN nadat de oorspronkelijke leverancier failliet was gegaan.

Corrigerende maatregelen (interventies) RvT en RvC

De RvC heeft in latere fasen van het project aangedrongen om meer 'zakelijke' verantwoording af te leggen middels een beter onderbouwde en gefaseerde business case. De motivatie van het besluit om het project te 'verkopen' aan KPN werd volgens betrokkenen ingegeven door angst voor reputatieschade. Niet eenduidig is of dit slechts de reputatie van de betreffende commissaris betrof of dat hier in een breder verband de organisatie als geheel mee werd bedoeld. De verdere uitrol van het project (medio 2007) werd meer gefaseerd met optie tot exit-strategieën c.q. go-no go momenten uitgevoerd. Hierbij vond monitoring van het besluit plaats. Het risiconiveau van het project werd teruggebracht door contracten met derden (in dit geval KPN) af te sluiten.

Resumerend kende dit project een aantal biases dat te herleiden is tot de in deze paragraaf geschetste kenmerken. Te noemen zijn in ieder geval:

- Excessief optimisme, waarbij onrealistische schattingen van afnamevolumes werden gegeven en een hoog vertrouwen in een niet-volwassen technologie;
- Illusie van controle, door een dergelijk omvangrijk en complex project zonder projectorganisatie goed te kunnen managen;
- Verlies-aversie (ook reputatieverlies);
- Escalatie van commitment, nadat bleek dat de verwachte afnameaantallen bij lange na niet gehaald werden;
- Sunk-cost bias, om gedane investeringen nog te trachten terug te verdienen (in plaats

- van verlies nemen – tevens ook verlies aversie);
- Groepsdenken, met als gevolg het afscheid nemen van kritische andersdenkende bestuurders en directieleden.

De rolperceptie (metatoezichthouden op afstand) van de RvC veranderde pas met een aankomende interne (project)crisis waarbij de financiële gevolgen en kans voor reputatieschade bij bestuurders (te) groot werd. De RvC nam een meer actievare rol in waarbij ook haar instemmingsrecht geclaimd werd.

7.3.4 Resumé derde iteratie minicasussen

In voorafgaande minicasussen is op basis van het perspectief van de opgestelde proposities (zie paragraaf 7.2) een analyse van de besluitvorming omtrent een huisvestingsvraagstuk en investering in een telezorg-project uitgevoerd. Gebleken is dat het opgestelde conceptueel model met proposities voldoende handvatten biedt om een verklaring van beperkte rationaliteit te geven en de mogelijke (corrigerende) rol van de toezichthouder hierin te duiden.

7.4 Vierde iteratie – expertinterviews

7.4.1 Verantwoording en codering expertinterviews

In deze paragraaf vindt de vierde iteratie van de theorievorming plaats. Hiertoe is een tiental expertinterviews (zie bijlage 4) afgenomen conform de in paragraaf 7.3.1. beschreven sampling strategy van Miles and Huberman (1994, p.34). Onderstaand volgt een beknopte uitwerking van de uitgangspunten van deze strategie.

Theoretical sampling betekent dat de onderzoeker op zoek gaat naar situaties of personen die meer, andere of specifieke informatie kunnen geven over de ontdekte concepten of categorieën.” (De Boer, 2016). Voor onderhavig onderzoek betekent dit dat is gezocht naar een brede representatie van ‘toezichthoudend en besturend Nederland’ met specifieke kenmerken zoals een scheiding van toezicht en bestuur (het two-tier model) die aanvullende inzichten kunnen geven over de oorzaken van beperkte rationaliteit bij bestuurders en kerncategorieën inzake hoe om te gaan met beperkte rationaliteit door de RvC respectievelijk de RvT.

De kerncategorieën waar de interviews op gebaseerd zijn, zijn het voorlopige onderzoeksresultaat uit de voorafgaande iteraties van (gegronde) theorieontwikkeling. De ‘breedte’ van het blikveld wordt geborgd door een brede sectorvertegenwoordiging, van ‘nieuwe’ en ervaren (beroeps)commissarissen en van maatschappelijke- en ‘zakelijke’ georiënteerdheid. De verhouding man/vrouw is niet per se nagestreefd maar door beschikbaarheid van geïnterviewden als zodanig gerealiseerd.

Het aantal interviews is enerzijds beperkt door operationele aspecten zoals

beschikbaarheid van de geïnterviewden om over onderliggende materie in openheid te willen spreken en door na elk interview de balans op te maken of er nog voldoende nieuw materiaal naar boven kwam om een volgend interview te rechtvaardigen. Dit principe van ‘theoretische saturatie’ werd bereikt na verwerking van de data van het tiende interview. Een statistische generaliseerbaarheid op basis van een evenredige verdeling naar sectoren, man/vrouw, ervaren/onervaren of anderszins is niet nagestreefd. De lijst met geïnterviewden is in de bijlage (omwille van anonimiteit²⁰⁰ van interviewdata) in alfabetische volgorde opgenomen. In onderstaande tabel zijn enkele kenmerken van respondenten weergegeven.

Tabel 19 Kenmerken respondenten interviews

Geslacht	Sectoren	(voormalige) functie(s) RvB	(voormalige) functies(s) RvTRvC
M	Maatschappelijk, zorg	Lid RvB	Lid RvT
V	Financieel, maatschappelijk, onderwijs en zorg	Directielid	Lid RvC
M	Industrie en zakelijke dienstverlening	Directielid, Lid RvB	Vrz. en Lid RvC
M	ICT en zakelijke dienstverlening		Lid RvC
M	Maatschappelijk en overheid	Directielid	Lid RvC
M	Maatschappelijk, overheid en zorg		Lid RvC
V	Maatschappelijk en zorg		Lid RvC en RvT
V	Industrie en financieel		Lid RvC
V	Maatschappelijk en zorg	Vrz. RvB	Lid RvT en RvC
V	Industrie en zakelijke dienstverlening	CEO, Directielid	Vrz. en Lid RvC

Interviewprotocol / audit trail

Interviewprotocol / audit trail

Om de wetenschappelijke kwaliteit van onderhavig onderzoek te borgen is onderstaande *audit trail* van het interviewproces met enkele afwegingen hierin weergegeven. Hierbij is onderscheid aangebracht tussen de voorbereiding op interviews, de data-collectie (zijnde de afname van interviews) en de data-analyse respectievelijk verwerking van interviewdata naar concepten en conclusies voor het onderzoek.

Voorbereiding:

- Selecteren van potentiële geïnterviewden op basis van verwachte theoretische bijdrage aan onderzoek (theoretical sampling) en mogelijke beschikbaarheid en bereidwilligheid (zie ook paragraaf 7.3.1. voor een nadere onderbouwing van het principe van theoretical sampling).
- Telefonisch benaderen geïnterviewden met: introductie van het doel van het

²⁰⁰ In drie gevallen was anonimiteit niet vereist maar is besloten om vanwege de herleidbaarheid van de overige interviewdata alle interviews te anonimiseren.

onderzoek, opbouw/structuur van het gesprek, duur gesprek en afspraken omtrent privacy/anonimiteit geïnterviewden.

- Plannen tijd en locatie interviews. Vooraf per e-mail toezenden van de semi-gestructureerde opzet van de vragenlijst met potentiële thema's en vragen die aan bod kunnen komen (zie bijlage 3). De structuur volgt op hoofdlijnen de categorieën (codes) uit het theoretisch onderzoek en onderzoeksvragen respectievelijk uit de casestudies en de daaruit geëliciteerde proposities.
- Voorafgaande aan interviews: inlezen in (voormalige) functies en achtergronden (waaronder organisaties en mogelijke interessante gebeurtenissen/besluiten) geïnterviewden.

Afname interviews / data collectie:

- Korte kennismaking interviewer en geïnterviewden en introductie onderwerp en onderzoeksvragen.
- Afspraken over tijd, privacy inzake de opname en de interviewaantekeningen.
- Start interview aan de hand van 1) voormalige/huidige functie (RvB of RvC) en 2) categorieën onderzoeksvragen (zie bijlage 3).
- De interviews zijn aan de hand van door de onderzoeker gemaakte aantekeningen vastgelegd en gecodeerd.
- Algemene tendens van de interviews was het aan de hand van de semi-gestructureerde vragenlijst stellen van open vragen en doorvragen waarbij geïnterviewden zo veel als mogelijk de ruimte kregen binnen hun eigen context en ervaring over de verschillende onderwerpen uit te wijden. In die zin was er sprake van een explorerend diepte-interview.
- Na afronding van de interviews is de ruimte geboden om eventueel nog op onderwerpen terug te komen dan wel relevante zaken die niet aan bod zijn gekomen alsnog te adresseren²⁰¹
- Er zijn afspraken gemaakt over de verdere verwerking: geen quotes opnemen in finale tekst en garanderen anonimiteit.
- Na ieder afzonderlijk interview is geëvalueerd of er bepaalde categorieën onderbelicht zijn gebleven dan wel nieuwe categorieën zijn voortgekomen. Onderbelichte categorieën zijn weer input geweest voor de volgende interviews. Nieuwe categorieën zijn niet naar voren gekomen.

Verwerking / data-analyse:

- Alle interviews zijn op dezelfde dag of de dag na het interview verwerkt.
- De interviews zijn aan de hand van door de onderzoeker gemaakte aantekeningen vastgelegd en gecodeerd.

201 Door het stellen van open vragen en de mogelijkheid om aanvullende onderwerpen zelf in te brengen is getracht de 'interviewers respectievelijk geïnterviewden bias', waarbij er te veel sturing is richting bepaalde onderwerpen respectievelijk bevestigende of sociaal wenselijke antwoorden, te mitigeren.

- Voor de verwerking van de interviewdata is gebruik gemaakt van een kwalitatieve coderingsmatrix waarmee de interviewdata wordt gecomprimeerd naar (reeds gedefinieerde) categorieën om verdere analyses te ondersteunen.
- De interpretatie van data is aan de hand van de (sub)categorieën uit de matrix uitgevoerd.
- Stukjes tekst uit de interviews zijn op basis van deze categorieën opgeschoond, puntsgewijs samengevat en gegroepeerd naar de betreffende cellen. Daar waar anonimiteit van respondenten in het geding was, respectievelijk de herkenbaarheid van teksten was toe te leiden naar individuele geïnterviewden, heeft er een extra tekstuele opschoning plaatsgevonden en zijn aanvullende details weggelaten.
- De ‘gevulde’ matrix is leidend geweest voor de verdere conceptualisering en interpretatie van data naar relevante informatie en het opstellen van een concluderende verhaallijn. Hierbij zijn verbanden, patronen, processen en relaties binnen en tussen de kolommen van (sub)categorieën geanalyseerd.

Onderstaand is de kwalitatieve data matrix met (sub)categorieën en respondenten weergegeven. Opgemerkt wordt hierbij dat het doel van Grounded Theory ontwikkeling “niet gericht is op het presenteren van ruwe data” maar om de geëliciteerde data naar een hoger conceptueel abstractieniveau te tillen (Suddaby, 2006). De wijze waarop de data uit de interviews gegroepeerd, gecomprimeerd en geïnterpreteerd zijn verwerkt in onderstaande tabel, komt aan de stelling van Suddaby (2006) tegemoet.

Tabel 20 Kwalitatieve Data-matrix Expertinterviews

Kerncategorieën behorende bij 1 ^e onderzoeksvraag: oorzaak beperkte rationaliteit (RvB)	Kerncategorieën behorende bij 2 ^e onderzoeksvraag: omgaan met beperkte rationaliteit door RvT en RvC
Context beslissing	Debiasing-instrumentarium
Externe omgeving	Rolperceptie toezichhouder
Interne organisatie	Participatieniveau van betrokkenheid
Cognitief, affectief of groepsdynamisch	Moment van betrokkenheid
• Concurrentie-positie (monopolistische zorgpositie); • Marktmacht • Verzekeraars; • Dominante grote ICT leveranciers; • Strengere wetgeving en toezicht.	• Aan het einde, achteraf reflecteren; • Verschrijving in de tijd naar meer beeldvorming fase (beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming).
• Organisatie van besluitvorming (onder andere agendering en inhoud documenten); • Dominante afdelingen; • Belang van secretaris groot; • Organisatie-structuur; • Beslisings-bevoegdheid; • Aansprakelijkheidsrisico's; • Dominant beeld bestuurders.	• Groeps-dynamica; Dominantie bestuurder; • Reputatie van bestuurders en organisatie; • Deskundigheid professionals; • Sociale vaardigheden; Coalities binnen bestuur; • Tijdsdruk.
• Blinde vlekken van de bestuurder c.q. niet-dominante logica; • Volwassenheids-fase bestuur; • Bestuurs-wisselingen.	• Hangt van impact op organisatie af.
• Beursnotering en regelgeving van invloed; • Weinig invloed externe omgeving.	• Reputatieaspect (nieuwswaarde); • Oppassen bij eigenbelang bestuurder; • Framing van situaties; • Ego's.
• Fusies; • Reorganisaties; • Crisisbesluiten.	• Laten informeren tot mee-beslissen bij crisissituaties.
• Doel: loyaliteit, belang van organisatie dienen, eigen belang van (politici); • Geen formele zelfreflectie op besluitvorming; her goed gaat; • Adviseren en consulteren bij besluiten die de hele organisatie raken.	• Doel: her bestuur laten floren; • Geen formele zelfreflectie op besluitvorming, no-go area; • Diversiteit aan rollen (werkgivers, advies, servicerol), vraagbaak, coach en sparringpartner voor bestuur; • Weinig openheid en kwetsbaar opstellen; • Voorzitter verantwoordelijk groepsdynamiek.
• Doorvragen op details; • Voorbereiden, onderzoek instellen; • Werkgeversrol; • Buiten regels om interveniëren; • Niet zeggen op voorgenomen besluit; • Diversiteit in bestuur (RvT) realiseren; • De tijd nemen; • Groeps-dynamica (vertrouwen).	• Doorvragen op details; • Voorbereiden, onderzoek instellen; • Werkgeversrol; • Buiten regels om interveniëren; • Niet zeggen op voorgenomen besluit; • Diversiteit in bestuur (RvT) realiseren; • De tijd nemen; • Groeps-dynamica (vertrouwen).

202 De weergave van volgorde van interviews correspondeert, omwille van anonimiteit, niet met de alfabetische volgorde van geïnterviewden in bijlage 4.

Gedateerde (anoniem)	Kerncategorien behorende bij 1 ^e onderzoeksvraag: oorzaak beperkte rationaliteit (RvB)					Kerncategorien behorende bij 2 ^e onderzoeksvraag: omgaan met beperkte rationaliteit door RvT en RvC		
	Context beslissing	Interne organisatie	Externe omgeving	Cognitief, affectief of groepsdynamisch	Moment van betrokkenheid	Participatieniveau van betrokkenheid	Rolperceptie toezichhouder	Debiasing-instrumentarium
Interview 4	- Overnames en investeringen; - Non-profit;	- Familiebedrijven (tijdschikhorizon investeringen, eigen vermogen en risico-bereikbaarheid; loyaliteit); - Cultuur familiebedrijf en dominante logica; - Loyaliteit naar familie(bedrijf); - Non profit zorgt voor meer motivatie en betrokkenheid; - Organisatiecultuur bepaald wijze van kijken naar investeringen; - Zittende RvB versus nieuwe of wisselende RvC leidt tot geen level playing field.		- Afhreukrisico klein bij familiebedrijven; - Psychologie bij onderhandelingen prijs overnames (verliesaversie); - Motivatie en betrokkenheid non-profit sector.	- Bij strategie-formulering en allocatie middelen aan uitvoering (projecten en investeringen); - Voorzitter eerder betrokken door agendering;	- Laten informeren door RvB of voorzitter RvC; - Beslissen en goedkeuren.	Toegevoegde waarde zijn voor organisatie.	- Kritisch doorvragen; - Consider the opposite; - Post mortem analyse grote beslissingen; - Zelfevaluatie eigen functioneren (deskundigheid, tijdigheid, verhouding met RvB, voorbereiding); - Kritisch zijn; - Discussie en dialoog.
Interview 5	- Overnames; - Optieregeling;	- GEO en grootaandehouder (eigendom en bestuur in één); 2 commissarissen in RvC (patstelling).	- Rijnlandse cultuur versus Angelsaksische cultuur; - Koopman en dominee zijn; - Dynamische en onzekere omgeving; - Snelle veranderingen en snel schakelen; - Op groei gericht.		- Vanaf begin gedachten-vorming (overnames); - Achteraf informeren (dem overname); - Op of tegen bestuurs-stoel bij crisis; - Meebesturen (zoals in VS het 1 tier model).		- Toezichthouden (Rijnlands model); - Advies en meer betrokken (Angelsaksisch model).	- Kritische vragen stellen zijn verborgen antwoorden geven; - Dreigen met opstappen.
Interview 6	Investeringen in vastgoed en financierings-vraagstukken.	- Grote (decentraal georganiseerde) organisatie; - Hoofdkantoor en toezicht op afdeling; - Succesvol bewezen.	Sterk gereguleerd (veel externe belanghebbenden).	Wenig tijd om alles te doorgronden.	Vroegtijdig betrokken en geïnformeerd over investeringen in vastgoed.	Van laten informeren tot meebeslissen.	Toezichthouden en niet besturen.	- Dwaarsdenkers en specialisten op onderwerpen uitnodigen; - Kritische vragen stellen; - Nee zeggen tegen voorstellen; - Alternatieven laten onderzoeken.

Geïnterviewden (anoniem)	Kerncategorien behorende bij 1* onderzoeksvraag: oorzaak beperkte rationaliteit (RvB)					Kerncategorien behorende bij 2* onderzoeksvraag: omgaan met beperkte rationaliteit door RvT en RvC		
	Context beslissing	Interne organisatie	Externe omgeving	Cognitief, affectief of groepsdynamisch	Moment van betrokkenheid	Participatieniveau van betrokkenheid	Rolperceptie toezichhouder	Debiasing-instrumentarium
Interview 7	• Turning moments (of truth); • Beloning.	• Lerend vermogen organisatie.	• Wat speelt er in de omgeving en in peer groepen; • Transparantie creëren.	• Groepsdynamiek • Wat weet RvB wel of niet • Onbewust onwetend • Framing (harde normen = zachte actie; zachte normen = harde acties) • Teamsamenstelling o.b.v. ervaring, balans	• Besluitvorming (vooraf); • Zaken op 'ode'; • Momenten of truth (vroegtijdig betrokken) en maken processafspraken.		• Motivatie; • Rol is dynamisch en situationeel en tijdsafhankelijk; • Strategie en innoveren (besluitvorming), besturing & duurzaam (control); • Balans tussen rollen bewaken; • Logica bewaken; • Voelt het goed.	• Jaakalender; • Agendering; • Ondersteuning groepsdynamiek; • Dialoog in plaats van bevragen; • Wegstappen; • Criteria hanteren (fusie); • Blinde vlekken; • Tegenspraak; • Vrouwen door authenticiteit, logica en empathie; • Zelfevaluatie op basis van thema's (veiligheid); • Doorvragen, agenderen, dialoog, dwingend advies en onslag; • Motiveren door vertrouwen geven; • Kunnen: externe expertise inhuren; • Governance: frequentie onthoog; • Monitoren: (housekeeping) is 'slecht' en 'niet leuk'; • Feeling met OR, maatschappij en personeel.

Gedinterviewden (anoniem)	Kerncategorietien behorende bij 1 ^e onderzoeksvraag: oorzaak beperkte rationaliteit (RvB)					Kerncategorietien behorende bij 2 ^e onderzoeksvraag: omgaan met beperkte rationaliteit door RvT en RvC		
	Context beslissing	Interne organisatie	Externe omgeving	Cognitief, affectief of groepsdynamisch	Moment van betrokkenheid	Participatieniveau van betrokkenheid	Rolperceptie toezichhouder	Debiasing-instrumentarium
Interview 8	• Investeren in vastgoed.	• Interne cultuur (niet durven versus openheid).		• Ontbreken kennis van zaken; • Hype van het moment; • Framing (verliezen).	• Voorstel ligt er al, dan goedkeuren op basis van toetsingscriteria.		• Toezicht houden, Klankbord, Weggeversrol; geen advies; • In de loop der tijd van amateurisme naar professie; • Rol voorzitter RvC is ook voor bespreken besluitvorming; • Kennis, ervaring en houding is toegevoegde waarde RvC; • Advieseren is niet OK (slager keurt zijn eigen vlees niet); • Klankborden is beter.	• De goede vragen stellen en doorvragen naar het ondenkbare; • Stop-criteria en toetsingscriteria hanteren (weten wat je wilt); • Governance kaders voor besluitvorming; • Stel-dat vragen; • Zelfevaluatie (vraag het de organisatie of wij het goed doen 360 graden feedback); • Gesprekken met 2^e lijn (zonder bestuurder).
Interview 9	• Fusie, innovatie en vernieuwing.	• Bureaucratische en hiërarchisch cultuur; • Loslaten plannen, in beweging komen; • CFO en (collegiaal) bestuur zijn checks en balances; • Experimenteren (innovatie en vernieuwing); • Leergeld en budgetten instellen.	• Partners met omgeving en bedrijfsleven.	• Groepsdynamiek: vrouwen in elkaar; Framing (beeldvorming, oordeelsvorming).	• Eerst opdracht bedenken dan RvC informeren (betrekken); • RvB neemt initiatief bij besluitvorming.		• Opdracht (maat-schappelijk); • Sparring-partner • Balans in de organisatie ; • Kennis van zaken (bijv. ICT); • Rol voorzitter: teamvorming en afstemming.	• Rationaliseren argumenten (fuses); • Bredter kijken; • Verplaatsen naar ander echelon; • Tegenspraak organiseren; • Governance inrichten; • Experimenteren; • Kritisch doorvragen (wie, wat wanneer, etcetera, wat vindt men belangrijk); • Vrouwen creëren.
Interview 10	• Automatisering, business model, innovatie; • Strategische verandering en vernieuwing; • Nieuw bestuur.	• Cultuur is bepalend voor besluitvorming; • Intergerichte blik; • Risicoprofiel; • Two-tier rollen (rigide); • Leiderschapsstijl; • Interne bureaucratie; • Focus op 'mensen' versus focus op 'kapitaal'; • Snelheid van beslissen; • Semipubliek versus marktgerichtheid (concurrentie en klanten); • Versnippering eigendom (PE, beurs);	• Verwachtingen buitenwereld • Snelheid verandering buitenwereld; • Line of business bepaald rationaliteit van de besluitvorming (bijv. techneuten versus financials).	• Zonekoninkoning gedrag; • Groepsdynamiek; • Emoties (geijk krijgen).	• Doorgaans is men er al een tijd mee bezig; • Bij een crisis wordt het een one-tier board.	• Informeren, adviseren en consulteren is een geheel; • Inhoudelijke input en deskundigheid leveren.	• Vragen om betrokkenheid bij crisis; • Werkgeversrol meest belangrijk (beïnvloeding cultuur bepalend, tone at the top); • Rol voorzitter – meer contact en meer informatie (beïnvloeding agenda); • RvC zoekende (betrokkenheid, rol).	• Interveniëren • Creëren respect en vertrouwen; • Zelf-evaluatie; • Inspireren en versterken (cognitief) – scenario-analyse, bespreken aannames (risico's), strategische risico analyse; • Governance: groepsdynamiek, rol voorzitter; • Agendering en tijdsbeslag onderwerpen.

7.4.2 Analyse expertinterviews

Onderstaand vindt de data-analyse van de expertinterviews plaats. Daar waar in de vorige stap de interviewdata in eenheden respectievelijk categorieën is opgedeeld (open coderen), wordt in deze stap gezocht naar verbanden c.q. een rode draad binnen en tussen deze categorieën (axiaal coderen). Hierbij opgemerkt wordt dat het proces van axiaal coderen (en interpreteren) van kwalitatieve data, waarbij naar patronen, thema's, trends en plausibiliteit gezocht wordt, waarbij gegevens geclusterd worden om een rode draad te ontdekken en waarbij bevindingen constant gecontrasteerd worden naar meer algemene concepten en categorieën (Miles & Huberman, 1994) zowel kenmerken van de 'kunst' als de 'kunde' bevatten. De expliciete afwegingen die hierbij gemaakt worden zijn niet altijd 'woordelijk' te vatten en slechts door de gehanteerde waarden en perspectieven van de onderzoeker te begrijpen. Met bewustwording van deze cognitieve en wetenschappelijke beperkingen in het achterhoofd en tegelijkertijd het doel van dit onderzoek en de onderzoeksvragen op het netvlies worden onderstaand per kerncategorie de belangrijkste bevindingen en interpretaties van interviewdata weergegeven.

Oorzaken van beperkte rationaliteit en gevolgen voor de rationaliteit van besluitvorming

- *Context van besluitvorming en toezicht*

Geïnterviewden zien hun rol en taak met name bij grote majeure beslissingen (*moments of truth*) zoals fusies en overnames en investeringsbeslissingen. Opvallende constatering is dat het monitoren van dagelijkse gang van zaken minder in het blikveld van de commissaris of toezichthouder ligt. Of, zoals een van de geïnterviewden dat zei: “*Dat vinden wij niet leuk*”. Crisissituaties (crisisbesluiten) en bestuurswisselingen daarentegen zijn exceptioneel en krijgen relatief veel meer (cognitieve) aandacht dan strategische respectievelijk ‘dagelijkse’ besluiten. Deze constatering ondersteunen de propositie (1b) waarbij de ernst van een besluit, en daarmee ook het effect van mogelijke cognitieve denkfouten hierop, meer aandacht van commissarissen krijgen.

- *Interne organisatie*

Geïnterviewden geven aan dat er tal van interne factoren zijn die van invloed zijn op de rationaliteit van besluitvorming. Deels wordt dit toegeschreven aan interne structuren zoals beslissingsbevoegdheden, marktgerichtheid en risicoprofiel, of de structuur van familiebedrijven respectievelijk organisatie in eigendom van *venture capital* verstrekkers, deels ook aan de culturele aspecten zoals de mate van openheid en vertrouwen, of de dominante zienswijze (logica) in organisaties. Propositionen 2a en 2b passen in dit beeld. De interviews scheppen echter ook de mogelijkheid tot nadere clustering van interne factoren en een meer gedifferentieerd beeld van de exacte invloed van deze interne factoren.

- *Externe omgeving*

Constatering is dat de externe factoren een belangrijkere rol lijken te spelen bij maatschappelijk georiënteerde organisaties zoals zorg, onderwijs en woningcorporaties dan bij zakelijke georiënteerde organisaties. Mogelijk is dit toe te schrijven aan meer marktregulering. Bij beursnotering (eveneens een vorm van regulering) speelt dit aspect ook. Bestuurders zijn dan meer geneigd (en verplicht) nadere verantwoording over hun besluiten af te leggen. Algemeen beeld is wel dat de invloed van de externe factoren op de verklaarbaarheid van beperkte rationaliteit als minder sterk wordt ervaren dan bijvoorbeeld interne factoren. Voor proposities 3a (complexiteit), 3b (dynamiek) en 3c (voorspelbaarheid) wordt dan ook een minder sterke invloed op de mate van risico op beperkte rationaliteit door bestuurders gegeven.

- *Cognitieve, affectieve en groepsdynamische factoren*

Geïnterviewden zien in dit cluster van verklarende factoren met name de groepsdynamische factoren als oorzaak van beperkte rationaliteit. Daarnaast werden ook zaken zoals framing en ontbreken van kennis genoemd. Opvallende aanvulling hierop zijn met name ook de persoonlijke kenmerken van bestuurders zoals professionaliteit, ego, bestuursstijl en motieven die van invloed lijken te zijn op het oproepen van beperkte rationaliteit. Deze persoonlijkheidskenmerken van bestuurders zijn geen onderdeel van de scope van onderhavig onderzoek geweest maar bieden mogelijk aanknopingspunten voor vervolgonderzoeken naar determinanten van beperkte rationaliteit bij besluitvorming. Propositionen 4a, 4b en 4c blijven in stand. Er kunnen echter in de toekomst nader verbijzonderd worden met persoonlijkheidskenmerken.

Hoe gaat de RvC om met beperkte rationaliteit van bestuurders bij besluitvorming

- *Moment van betrokkenheid*

Het moment van betrokkenheid van commissarissen bij besluitvorming is één van de aspecten waar geïnterviewden van mening over verschillen. Enerzijds is er een groep die meent dat het bestuur (RvB) beslissingen initieert, voorstellen maakt en dan pas de RvC erbij betreft, anderzijds worden commissarissen reeds bij de beeldvorming – het begin van een besluitvormingstraject, betrokken. Deels wordt dit verklaard door de leiderschapstijl van de bestuurder, de motivatie van commissarissen zelf en hun rolopvatting, het type beslissing (bij een crisis is het moment van betrokkenheid eerder dan bij een ‘kansrijke’ beslissing). Opgemerkt wordt ook dat de voorzitter van de RvC in de regel eerder betrokken is dan de overige leden van de RvC. Zijn perceptie op het moment van betrokkenheid is dan ook een factor van invloed. Propositie 5a blijft in stand. Het onderzoeken van de relaties tussen de genoemde factoren en het moment van betrokkenheid kan een interessante verdieping van dit aspect zijn.

- *Participatieniveau van betrokkenheid*

Geïnterviewden geven aan dat het participatieniveau van betrokkenheid divers van aard is. Het spectrum reikt van geen enkele betrokkenheid, laten informeren (met name als alles goed lijkt te gaan) tot aan meebeslissen in crisissituaties. Voorts worden interne factoren genoemd, zoals de breedte en impact van een beslissing op technologie, personeel, organisatie etcetera, die van invloed zijn op het participatieniveau. In die zin lijkt er een directe relatie te zijn tussen de impact van een besluit op de (interne) organisatie en de mate waarin commissarissen worden respectievelijk zijn betrokken. Hiermee wordt een nieuwe verbinding gelegd tussen de ‘karakteristieken van een besluit’ en het ‘niveau van participatie door een toezichthouder’. Propositie 5b blijft verder in stand.

- *Rolperceptie toezichthouder*

Uit de interviews is gebleken dat rolperceptie diverse dimensies kent. Enerzijds werd door geïnterviewden aangegeven dat de rol sterk is gelieerd aan de ‘normatieve’ taken van een commissaris zoals toezicht houden, adviseren, beslissen en de werkgeversrol vervullen, anderzijds is het ook aan de commissaris zelf om hieraan invulling te geven. Enkele geïnterviewden hebben ook aangegeven dat de rol uiteindelijk in lijn moet zijn met de organisatiedoelen. Voorts is de rol(perceptie) van een voorzitter van een RvC met name bepalend hoe men met elkaar omgaat (groepsdynamiek) en of en wanneer er sprake is van bijvoorbeeld tegenspraak of ruimte voor anders denken. De context van een besluit (zoals genoemd bij crisissen) blijkt eveneens verklarend te zijn voor de wijze waarop de toezichthouder zijn of haar rol opvat. In die zin is de rolperceptie dan ook geen vast gegeven. Dit is ook in lijn met de discussie over ‘hoe een toezichtsrol in te vullen’ die volgens een geïnterviewde bij veel organisaties speelt. Met deze constatering is er sprake van een nieuwe verbinding in het conceptuele model tussen de ‘interne organisatie’ en de ‘rolperceptie van de toezichthouder’. Propositie 5c blijft verder in stand.

- *Debiasing-instrumenten*

De diversiteit van inzet van verschillende debiasing instrumenten is behoudens een aantal uitzonderingen beperkt. Qua motiverende instrumenten worden met name intrinsieke factoren genoemd. Extrinsieke motivatietechnieken, zoals het vragen om meer verantwoording of (financiële) incentives, zijn minder genoemd. “*Het moet in de mens zelf zitten.*” stelde een geïnterviewde. Het versterken van de cognitie van beslissers is met name gericht op het stellen van kritische vragen en doorvragen en diverse analyse technieken (zoals scenario- en risicoanalyse en post-mortem-analyse). Doelen van deze technieken zijn enerzijds het creëren van meer diverse gezichtspunten, anderzijds het reduceren van onzekerheid (de zogenaamde blinde vlekken van bestuurders). Ten aanzien van governance worden met name plantechnieken zoals de RvC-agendering en (jaar)kalenders genoemd. Monitoring wordt gezien als een moment van reflecteren op het eigen functioneren in plaats van het monitoren (en bijsturen) van een besluit.

Het veranderen van de context waarbinnen besluiten worden genomen is door geen van de geïnterviewden genoemd. Al met al is het spectrum van gehanteerde debiasing-instrumenten door leden van de RvC op basis van beschikbaarheid van instrumenten summier te noemen (zie ook het overzicht van debiasing instrumenten van Croskerry (2017) in paragraaf 3.3.2). Een directe verklaring hiervoor is niet uit de antwoorden af te leiden. Mogelijk is de rolopvatting, en met name daar waar men zich een meer passieve en controlerende rol aanmeet, deels verklarend hiervoor. Achteraf ‘corrigeren’ heeft immers niet zo veel zin als een besluit al is genomen. Alternatieve verklaringen kunnen zijn: de onbekendheid met het brede spectrum debiasing van technieken of het niet ‘willen’ aanspreken van elkaars tekortkoming op het (beperkt) rationele vlak. Een van de geïnterviewden gaf aan dat er niet echt sprake is van een *“aanspreekcultuur”* en dat dit *“not-done”* is. Aanvullend is het ontbreken van een goede zelfbeoordeling van het eigene handelen in deze context mogelijk verklarend hiervoor. Mogelijk biedt dit nog aanleiding voor vervolgstudies op dit onderwerp. Propositie 6 blijft in stand.

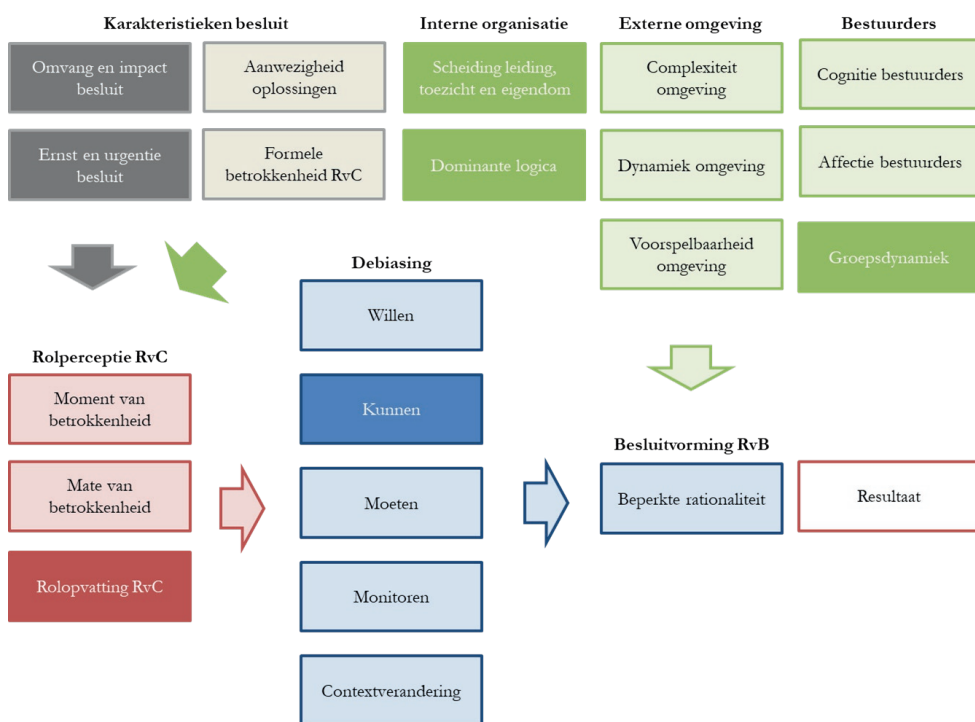
7.4.3 Resume vierde iteratie expertinterviews

Deze laatste iteratie met het werkveld heeft een aantal interessante nieuwe inzichten opgeleverd. Te noemen zijn:

- Crisisbesluiten lijken een buitencategorie te zijn als het gaat om de perceptie van commissarissen om betrokken te (willen) zijn bij het ondersteunen van de besluitvorming. ‘Alle hens aan dek’ lijkt hier volop van toepassing.
- Het effect van externe factoren (complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid) van de omgeving op de mate van beperkte rationaliteit wordt door de geïnterviewden relatief laag ingeschat. Dit staat haaks op hetgeen in de besiskundige literatuur door Kahneman (2011) over onzekerheid en het ontstaan van biases wordt geschreven; dit is echter ook binnen de strategisch managementliteratuur een punt van discussie. Zie ook het onderzoek van Elbanna en Child (2007) hieromtrent versus de bevindingen van Papadakis et al.(1998) hierin. Dit onderzoek geeft daar dan ook geen uitsluitsel over.
- De rolperceptie van de RvC is sterk bepalend voor het moment en diepgang van de participatie in besluitvorming en wordt gevormd door een normatieve opvatting van wat een RvC zou moeten doen, door de context waarbinnen besluiten worden genomen (zoals bijvoorbeeld een crisis of een inhoudelijke context), door de organisatiecultuur (‘aanspreekcultuur’) en door de eigen (intrinsieke) motivatie om invulling te geven aan deze rol. Hiermee is er ook sprake van een ‘persoonlijke’ invulling en zal men, zoals door geïnterviewden aangegeven onder de leiding en sturing van de voorzitter van de RvC, tot een gemeenschappelijk en gebalanceerd intern toezichtkader moeten komen.

- Het gehanteerde corrigerende (debiasing) instrumentarium is summier qua samenstelling en richt zich met name op het stellen van (aanvullende) vragen en analysetechnieken.

Op basis van de expertinterviews worden de bouwstenen uit de voorafgaande iteratie opnieuw ingekleurd waarbij de donkergekleurde bouwstenen een sterkere relatie voorstellen dan de lichter gekleurde bouwstenen. De twee donker gekleurde pijlen geven de nieuwe relaties tussen de ‘karakteristieken besluit’ respectievelijk ‘interne organisatie’ en de ‘rolperceptie RvC’ weer. Let wel: dit is het descriptieve perspectief van het werkveld van commissarissen en bestuurders.



Figuur I8 Conceptueel model na vierde iteratie



Hoofdstuk 8

Conclusie van het onderzoek

8.I Conclusies

In het voorafgaande hoofdstuk is op basis van meerdere iteraties tussen empirische data uit (mini)casestudies en expertinterviews gewerkt aan een gegronde theorie omtrent de centrale probleemstelling van dit onderzoek:

“Op welke wijze kunnen commissarissen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming?”

Om deze vraag te beantwoorden wordt de metafoor van Simon's (1956) “Schaar met twee bladen” gebruikt. Deze staat voor (Lockton, 2012):

“Human rational behaviour is shaped by a scissors whose blades are the structure of task environments and the computational capabilities of the actor”

Veronderstelling is dat (beperkt) rationeel gedrag bij besluitvorming wordt bepaald door de context van een beslissing. In dit onderzoek is deze context nader gespecificeerd door te kijken naar de interne organisatiefactoren (zoals de aanwezigheid van dominante logica of eigendom- en zeggenschapsverhoudingen), de externe omgeving (zoals complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid van omgevingsfactoren), de karakteristieken van een besluit (zoals impact, ernst, aanwezigheid van oplossingen) en de wijze waarop de rolperceptie van de RvC ten aanzien van het moment- en diepgang van participatie in het besluitvormingsproces is vormgegeven.

Daarnaast staat het concept van beperkte rationaliteit van bestuurders, dat zich uit in tal van cognitieve, affectieve en groepsdynamische denkfouten tijdens het besluitvormingsproces, centraal. Om het beperkt rationele gedrag van bestuurders bij besluitvorming te begrijpen - en mogelijk te corrigeren - is een geïntegreerde blik op beide bladen van de schaar noodzakelijk.

Alvorens in te gaan op de wijze waarop commissarissen kunnen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders, is het van belang om de beperkte rationaliteit van de RvC te adresseren (zie ook de paragrafen 1.1 en 1.4 van dit onderzoek waarbij dit kort aan het licht is gebracht). Uit recent onderzoek van Hoppmann, Naegele en Girod (2019) is gebleken dat ook ‘boards’ bron van strategische inertie kunnen zijn en daarmee de rationaliteit van een besluit omtrent bijvoorbeeld nieuwe noodzakelijke businessmodellen kunnen ondermijnen.

Vraag hierbij is hoe een RvC binnen de context van informatie-asymmetrie tussen RvB en RvC, de relatief beperkt beschikbare tijd die een RvC aan haar taken kan besteden en in het bijzonder het ontbreken van een toezichthoudend orgaan op de RvC (de premisse in dit onderzoek is immers: debiasing vereist interventie van buitenaf)

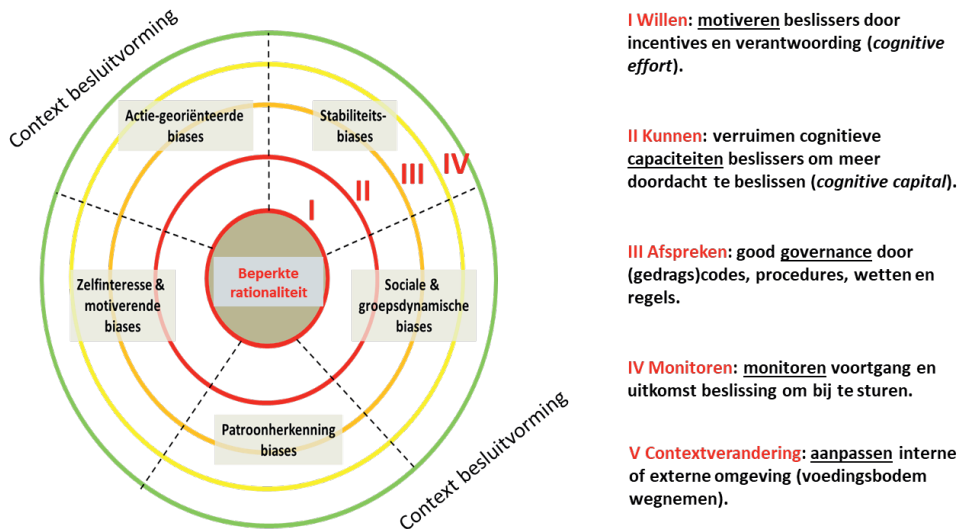
hiermee om kunnen gaan. De onderstaande geschetste indeling van verdedigingslijnes: *willen* (zoals bijvoorbeeld door verhogen van bewustwording van het eigen feilbare denken), *kunnen* (zoals het hanteren van een advocaat van de duivel), *afspreken* (zoals bijvoorbeeld het organiseren van tegenspraak), *monitoren* (zoals door middel van zelf-evaluatie) en *contextverandering* is in de basis ook op de RvC van toepassing. Wezenlijk verschil met het ‘debiasen van het bestuur’ is dat dit in eerste initiatie vanuit het eigen gremium (de RvC) zal moeten plaatsvinden. Gezien de onbekendheid, onbewustheid en het onbedoelde karakter van cognitieve denkfouten c.q. biases blijft de vraag staan of deze mechanismen voldoende effectief zullen zijn om de eigen (persoonlijke) biases te mitigeren of dat de groep (lees: RvC) voldoende reflecterend vermogen bezit om dit de adresseren alvorens men zich richt op het corrigeren van het bestuur bij strategische besluitvorming. Of is hier ook het spreekwoordelijke: “de kinderen van de schoenmaker lopen op sloffen” van toepassing? De effectiviteit van zelfreflectie bij boards in het licht van ‘zelf-debasing’ bij besluitvorming, is een interessante vervolgvraag.

In het navolgende model, zijnde de verdedigingslijnes tegen beperkte rationaliteit van bestuurders bij besluitvorming, wordt de centrale probleemstelling geadresseerd. Tezamen met het conceptuele model en de proposities uit hoofdstuk 7 vormt dit de belangrijkste opbrengsten van dit onderzoek.

Verdedigingslijnes tegen beperkte rationaliteit

De verdedigingslijnes tegen beperkte rationaliteit zijn opgebouwd volgens het principe dat mocht een binnenste linie het begeven, de volgende linie de taak van ‘debiasing’ overneemt. In die zin wordt het model van binnen naar buiten ‘gelezen’. De eerste 4 linies richten zich op het veranderen van (cognitie van) de beslissers, de 5^e linie op de verandering van de omgeving respectievelijk context waarbinnen het besluit wordt genomen. In onderstaande figuur is het model op conceptueel niveau weergegeven.

5 verdedigingslijnes tegen beperkte rationaliteit



Figuur I9 Een Debiasing Raamwerk

1^e verdedigingslinie - Willen

De eerste lijn is gericht op het motiveren van beslisters om meer cognitieve effort te steken in de *decision making tasks*. Uit dit onderzoek is gebleken dat intrinsieke motivatie meer kans van slagen lijkt te hebben dan extrinsieke motivatie. Vanuit de werkgeversrol van de RvC (bijvoorbeeld bij bestuurswisselingen) kan hier op ingespeeld worden. Daarnaast is het verhogen van de (publieke) verantwoording van voorgenomen beslissingen een manier om beslisters ertoe te bewegen meer doordachte wegen te bewandelen. Een quote van een geïnterviewde: “Het zit in de bestuurder zelf” geeft wellicht goed weer dat het ‘morele kompas’ bij besluitvorming op gezette tijden opnieuw gekalibreerd moet worden. Ook hier kan de werkgeversrol van de RvC katalyserend werken waarbij de evaluatie van de RvB ook op ‘besliskundige gronden’ ingevuld kan worden. Uiteraard geldt dit ook voor de zelfevaluatie van de RvC die aan dezelfde ‘biases’ bij besluitvorming onderhevig is.

2^e verdedigingslinie - Kunnen

Het versterken van het vermogen om rationeel te kunnen beslissen is de tweede verdedigingslinie tegen beperkte rationaliteit bij bestuurders. Kern hiervan is dat de cognitieve capaciteiten van beslisters worden versterkt om meer doordachte beslissingen te nemen. Uit het theoretische onderzoek blijkt dat het palet aan instrumenten ruim aanwezig is (zie ook het overzicht van Croskerry et al. 2017 in paragraaf 3.3.2), het lijkt echter dat, naast het stellen van kritische vragen en aanvullende analyses, deze slechts

beperkt in de praktijk wordt toegepast. Eenduidige verklaringen hierover zijn in dit onderzoek niet gevonden. Bewustwording van biases en debiasing (in de vorm van training en coaching), kritisch denken, cognitieve engineering maar ook beslismodellen en ICT-systemen bieden mogelijkheden om het cognitieve vermogen van bestuurders te vergroten.

3e verdedigingslinie – Moeten

Moeten, vaak de eerste reflex die aangesproken wordt als het mis is gegaan, wordt ingevuld door afspraken te maken over de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt. Ofwel een systeem van ‘checks en balances’ waarmee bestuur en toezicht elkaar scherp houden. Een voorbeeld hiervan is in de casestudies gegeven waarin een ‘overnameprotocol’ zowel de processtappen als de taken en verantwoordelijkheden binnen deze besluiten regelde. Het organiseren van tegenspraak (deels ook onderdeel van het ‘kunnen’) is een vorm van afspraken maken over hoe wij het gaan doen. De aanwezigheid van een RvC of RvT, commissies, stuur- en projectgroepen, zijn mechanismen die ervoor zorgen dat de effecten van beperkte rationaliteit worden beteugeld.

4e verdedigingslinie – Monitoren

Het monitoren van een besluit heeft als doel om de uitkomsten van een beslissing af te zetten tegen de doelen die men nastreeft en waar nodig bijstuurt. Hierbij wordt gemonitord hoe de onzekerheid, inherent aan strategische besluitvorming, uitpakt en hoe hier verder op te anticiperen. Of zoals een geïnterviewde het stelde: *“Het verschil tussen goede en slechte besluitvorming is soms flinterdun. Het verschil wordt dan gemaakt in de uitvoering [...] van het besluit.”* Meer formele technieken die inspelen op dit aspect zijn bijvoorbeeld Stage Gate Product Development²⁰³ of Reële Optie Theorie²⁰⁴.

5e verdedigingslinie – Veranderen context

Het veranderen van de context van een beslissing is als het ware het wegnemen van de voedingsbodem van biases. Vanuit het perspectief van de externe omgeving betekent dit dat complexiteit, dynamiek of onvoorspelbaarheid verminderd worden. Voorbeelden hiervan zijn onzekerheidsanalyses en risicomanagement, het standaardiseren van inkoopcategorieën (Carter et al., 2007) of het reduceren van de afhankelijkheid van prijschommelingen door hedging-strategieën. Het aanpassen van de karakteristieken van een besluit is een andere wijze waarin de contextverandering vormgegeven kan worden. Mogelijke instrumenten zijn (re)framing van een besluit, denk hierbij bijvoorbeeld aan besluiten omtrent internationale salarissen²⁰⁵ van bankiers die vanuit een nationaal

203 Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: Creating value through innovation*. New York: Basic Books.

204 Zie ook: <https://www.economist.com/economics-a-to-z/r#node-21529847> (geraadpleegd op 24-06-2019)

205 Zie ook de ING-discussie over salarissen op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/03/13/ing-trekt---salarisverhoging-topman-in-a1595432> (Geraadpleegd op 07-05-2019)

maatschappelijk perspectief als onacceptabel hoog werden beoordeeld, het veranderen van een set aan alternatieven (standaard van de plank kopen versus maatwerk²⁰⁶). De derde mogelijkheid is om het toezichtmodel en daarmee de rolperceptie van de RvC aangaande het participeren in de besluitvorming te herzien. Meer betrokkenheid aan de voorkant van een besluit (bij de beeldvorming) kan immers het besluit verrijken met aanvullende perspectieven die anders pas bij het ‘ratificatiemoment’ op tafel komen. Latst but not least is het veranderen van de interne organisatiecontext. Verandering van leiderschap(stijl), gelieerd aan de volwassenheidsfase van een bestuur respectievelijk de organisatie, kan hierbij een rol spelen. De RvC heeft via haar werkgeversrol c.q. (her) benoemings-vraagstukken hier ook de mogelijkheden toe.

Samenvattend wordt in onderstaand overzicht de debiasing instrumenten die vanuit verschillende toezichtsrollen ingezet kunnen worden weergegeven.

206 Zie ook de Meavita- en ROC Leiden-casus waarin dit aspect in negatieve zin aan de orde was.

Verdedigingslijnies tegen beperkte rationaliteit bij besluitvorming bestuur					
RvC-rollen	1. Willen (Motiveren)	2. Kunnen (Versterken)	3. Moeten (Afspreken)	4. Monitoren (Bijsturen)	5. Context (Veranderen)
Service- en adviesrol	Verhogen cognitieve effort bestuur bij besluitvorming door bijv. vragen om uitleg en (publieke) verantwoording.	Adviseren, challengen, verruimen cognitieve capaciteiten bestuur bij besluitvorming door bijv. advocaat van de duivel, 'consider the oppositie' en premortem analyse.	Organiseren formele tegenspraak en inspraak door bijv. instellen Red Team, benoemen formele dwarsdenkers.	Monitoren uitkomst besluit. Opties op besluit nemen en waar nodig bijsturen. Instellen post-besluit teams (zoals een post-merger team).	Cognitieve reframing / herontwerp besluit, interne en externe contextwijziging
Toezicht- en controlerol	Verhogen a priori verantwoording motivatie voor besluitvorming door bestuur.	Verhogen verantwoording besluitvorming door bestuur.	Inrichting (project) governance bij besluitvorming aangaande taken en rollen resp. inrichting besluitvormingsproces.	Audit voortgang implementatie besluit en bijsturen.	Inrichting (top) structuur organisatie en governance.
Werkgeversrol	Werven, selecteren en benoemen bestuurders o.b.v. intrinsieke motivaties en decision competence.	Stimuleren ontwikkelen (training/coaching) bestuurder op gebied van bijv. beslissijden en besluitvaardigheid.	Beloning en prestatie-afspraken relateren aan adequaatheid besluitvormingsproces.	Beoordeling, schorsen en ontslag bestuur bij inadequate besluitvorming. Beoordeling o.b.v. 'Rationaliteit Quotient'.	Wijzigen topstructuur bestuur en organisatie, wijzigen beoordelingskader voor besluitvorming.
Ratificeren besluit / meta-rol RvC	Versnellen moment van betrokkenheid RvC bij besluitvorming. Verhogen bewustwording feilbare denken.	Verhogen mate van betrokkenheid RvC bij besluitvorming. Consulteren externe deskundigen. Deskundigheidbevordering.	Goedkeuren / afkeuren besluiten. Organiseren tegenspraak binnen RvC.	Periodieke zelfevaluatie RvC in lijn met besluitvormingsdynamiek en monitoring eigen biases (meta-rol).	Commissies instellen ter voorbereiding besluitvorming RvC.

8.2 Toegevoegde waarde onderzoek

8.2.1 Theoretische bijdrage

In deze paragraaf wordt de theoretische bijdrage van onderhavig onderzoek uiteengezet. Om dit adequaat te kunnen doen wordt eerst kort stil gestaan bij de vragen wat een theorie is, wat theoretisch onderzoek beoogt en hoe vervolgens een theoretische bijdrage eruit kan zien.

Over de definitie van theorie bestaat geen eenduidigheid. Een voor deze paragraaf praktische definitie is dat het gaat om een samenhangende en logische bewering die beschrijft hoe een bepaald fenomeen in elkaar zit. Theoretisch onderzoek is daarmee het produceren van kennis om hier invulling aan te geven. De kennisdoelen voor onderhavig onderzoek zijn verwoord in de onderzoeksvragen:

Q1: hoe kan beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming worden verklaard?

Q2: op welke wijze kunnen commissarissen invulling geven aan een corrigerende rol ten aanzien van biases bij strategische besluitvorming?

Met de beantwoording van deze onderzoeksvragen in het voorafgaande hoofdstuk wordt de theoretische bijdrage nader geduid. Hierbij is de concrete vraag: wat voor een significante theoretische bijdrage wordt er geleverd, die het begrip van het onderzochte fenomeen vergroot. Daarbij wordt stil gestaan bij de begrippen wetenschappelijke bruikbaarheid en originaliteit (Corley & Gioia, 2011). Wetenschappelijke bruikbaarheid betreft inzicht in factoren die een verklaring bieden op het hoe en waarom van het onderzochte fenomeen en anderzijds de mogelijke condities en randvoorwaarden van deze relaties. Wetenschappelijke originaliteit richt zich op het verrijken van bestaande inzichten en het creëren van nieuwe inzichten.

Uitdaging voor onderhavig onderzoek was het combineren van verschillende lenzen (Okhuysen & Bonardi, 2011) waarmee het overkoepelende concept: *debiasing strategische besluitvorming* is onderzocht. In de traditie en het verlengde van bedrijfskundig multidisciplinair onderzoek is hierbij gekeken vanuit de lenzen van :

- Psychologie/Decision Science met als verbijzondering beperkte rationaliteit.
- (Behavioural) Governance.
- Strategisch management.

Voor alle drie de bijdragegebieden geldt dat het cognitieve respectievelijk gedragsmatige (behavioural) perspectief verbindend is tussen de drie onderzochte gebieden en daarmee een bijdrage aan de bruikbaarheid en originaliteit van onderhavig onderzoek levert.

Psychologie/Decision Science

Onderzoek naar 'biases en debiasing' heeft sinds het baanbrekend werk van Kahneman en Tversky (1979) met name in een laboratorium-omgeving plaatsgevonden waarbij sociale experimenten centraal stonden. De resultaten van deze experimenten worden tot op heden door onderzoekers, waaronder Gigerenzer en Todd (1999), in twijfel getrokken. Onderhavig onderzoek heeft met een sterke focus op casestudies de werkelijke respectievelijk natuurlijke setting van beperkte rationaliteit en debiasing opgezocht en daarmee de data uit eerdere laboratoriumonderzoeken verrijkt met data uit de praktijk van besluitvorming en governance. Daar waar laboratoriumexperimenten met name het bestaan van biases aantonen, is veldonderzoek zoals casestudies met name gericht op de werking van biases in een organisatorische context (Schwenk, 1984).

Bestaand onderzoek naar 'Debiasing' (Kaufmann, Carter, & Buhrmann, 2010) richt zich met name op geïsoleerde specifieke debiasing-instrumenten. Onderhavig onderzoek poogt door een bredere, meer generieke aanpak een raamwerk van debiasing-instrumenten weer te geven dat aansluit bij de problematiek van strategische besluitvorming. Hiermee is het tevens een aanvulling op bestaande onderzoeken naar de werking van debiasing-instrumenten.

(Behavioural) Governance

Onderzoek naar Governance lijkt zich steeds meer te splitsen in twee stromingen. Enerzijds onderzoeken gericht op de relatie tussen demografische en structuurkenmerken - zoals samenstelling, zittingsduur, aantal non-executives in one-tier board, *CEO duality* (Finkelstein & Mooney, 2003) – en de prestatie van boards, anderzijds de roep om het openen van de black-box van besluitvorming in boards (Bezemer, Nicholson, & Pugliese, 2014) waarbij het werkelijke individuele gedrag en de groepsdynamiek van bestuurders in boards verklarend is voor de wijze waarop geparticipeerd wordt in besluitvormingsprocessen. Het onderhavig onderzoek sluit aan bij de laatstgenoemde stroming zoals ook staat omschreven in de afbakening van het onderzoek in paragraaf 1.3. In een breder perspectief draagt onderhavig onderzoek bij aan een aantal onderzoeksstromingen naar Board en Corporate Governance zoals door Van Ees et al. (2009) is beschreven. Deze moeten uiteindelijk tot een nieuwe gedragsmatige theorie leiden. In onderstaande tabel zijn de onderzoeksstromingen integraal overgenomen.

Tabel 2I Onderzoekstromingen Boards en Corporate Governance (Van Ees et al. 2009, p.28)

Research Streams on Boards and Corporate Governance		
	Internal relationships	External relationships
Structure	I. Command and control	II. Codification and compliance
	– Incentives and goal alignment	– Law, codes, contracts and regulation
Interactions	III. Collaboration and conflict	IV. Coordination and co-optation
	– Political bargaining	– Social networks and director interlocks
Decisions	– Power and trust	– Social elites and social movements
	– Conflicts and emotions	
	V. Cognition and competence	VI. Conformity and ceremony
	– Decision-making biases	– Institutional embeddedness and identity
	– Cohesiveness and commitment	– Norms, symbolism, language and rhetoric
	– Diversity and competence	

Onderhavig onderzoek, met een focus op de RvB als besluitvormend en de RvC als toezichhoudend orgaan, past binnen genoemde onderzoeksstromingen naar boards en governance binnen de zogenaamde ‘interne relaties van organisaties’, zijnde de relaties in en tussen bestuursorganen zoals een RvC en RvB, tussen bestuurders onderling en groepen c.q. coalities van interne actoren en stakeholders (Van Ees et al., 2009). Daarnaast is de focus van beperkte rationaliteit onderdeel van de onder V. genoemde stroming van ‘cognition and competence’. Met deze keuze wordt expliciet de verbinding gezocht tussen gedragsmatige besliskunde, corporate governance en strategische besluitvorming.

Strategisch management

Onderhavig onderzoek levert met het gedragsmatige perspectief op strategische besluitvorming een bijdrage aan de zogenaamde ‘cognitieve school van strategische besluitvorming’. Met name de aangehaalde concepten van dominante logica (Prahalad & Bettis, 1986) en strategische inertie (Huff et al., 1992) en het effect op (beperkte) rationaliteit van beslissers geeft weer dat het meer klassieke economische ‘Porteriaanse’ perspectief van strategische besluitvorming, met de mens als ‘economic agent’, verklarend is voor het succes van organisaties. Prominente tegenhanger van Porter, Mintzberg, stelt in dit kader dat: “*Strategy formation is a cognitive process that takes place in the mind of the strategist*” (Mintzberg et al. 1998, p. 150 – 173). Onderhavig onderzoek komt met een focus op ‘biases en debiasing’ aan deze stroming tegemoet.

8.2.2 Praktische bijdrage voor bestuurders en commissarissen

Naast de wetenschappelijke bijdrage van onderhavig onderzoek aan verschillende theoretische stromingen, kent het onderzoek ook een praktische toepasbaarheid voor beslissers (en toezichthouders) in organisaties. Motto hierbij is:

“Nothing is quite so practical as a good theory” (Kurt Lewin, 1951)



Alhoewel onderzoek naar biases reeds een lange geschiedenis kent en ondertussen zijn weerslag heeft gevonden in diverse bedrijfskundige en economische disciplines en zelfs daarbuiten zoals in de juridische of medische wetenschappen, is de kennis en praktische toepassing van debiasing-instrumenten nog volop in ontwikkeling. Onderhavig onderzoek poogt hiermee een praktische leemte op te vullen. Op een bedrijfskundig niveau geeft een onderzoek (Bhagat & Kehoe, 2014) naar de agenda van high performance boards²⁰⁷ weer, dat boards met een hoge mate van betrokkenheid bij strategievorming in toenemende mate ook aandacht hebben voor “*meta practices*” en zelfreflectie. Dat wil zeggen dat naast de meer klassieke aandachtspunten van onder andere strategievorming, compliance en risicomanagement de eigen boardroom dynamics en de daarbij behorende interne besluitvormingsprocessen centraal staan. Expliciet staat in dat onderzoek vermeld (Bhagat & Kehoe, 2014, p.2) dat het de ambitie van boards is om:

“biases uit de besluitvorming te verwijderen”.

Gesteld wordt dan ook dat de erkenning voor een gedragsmatige benadering van besluitvorming tot op het hoogste niveau van organisaties aanwezig is. Onderhavig onderzoek bouwt hierop voort door ook de herkenning van biases tijdens strategische besluitvorming en mogelijke corrigerende (debiasing) acties nader te typeren en te operationaliseren. Het in de voorafgaande paragrafen uitgewerkte debiasing-raamwerk op basis van verdedigingslijnen is daar een concrete uitwerking van en kan dan ook als een *decision support raamwerk* dienen bij het identificeren van biases en het corrigeren van bestuurders bij beslissingen die ertoe doen. De brede aandacht voor de psychologie van keuze en gedrag bij zowel overheid²⁰⁸ als toezichthouders²⁰⁹ bevestigen dit beeld.

Een tweede relevante bijdrage van onderhavig onderzoek richt zich op de invulling van de rol van de (interne) toezichthouder bij strategische besluitvorming. Veronderstelling in dit onderzoek is: *debiasing vereist interventie*. Ofwel, individuen zijn niet of zeer beperkt in staat zichzelf te debiasen. Om een corrigerende – debiasing – rol te vervullen bij strategische besluitvorming zijn zowel betrokkenheid als ook kennis en kunde (over biases en debiasing) nodig. Onderhavige onderzoek biedt hier in ieder geval een eerste aanzet toe. Daarnaast kan het onderwerp ook onderdeel zijn van de eigen (RvC of RvT) reflectie op besluitvorming en het toezicht erop. Goed beslissen en het omgaan met het eigen feilbare denken is immers ook een zaak voor de RvC als toezichthouder.

207 Het onderzoek is wereldwijd uitgevoerd onder 770 directeuren van profit en non-profit organisaties in alle branches door Bhagat & Kehoe (2014).

208 Zie bijvoorbeeld de publicaties: “*De menselijke beslisser*” van Tiemeijer, Thomas en Prast (2009) of de publicatie van Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling “*De verleiding weerstaan, Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*” (2014).

209 Zie ook de publicatie: “*Leading by example*” van DNB (2014) waarin het getoonde c.q. gewenste gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen staat beschreven.

8.3 Reflectie op het onderzoek

In deze paragraaf wordt een reflectie, en daarmee ook de beperkingen, van het onderzoek weergegeven. Enerzijds is er sprake van specifieke beperkingen in de reconstructie van besluitvormingsprocessen en van hetgeen zich in de ‘hoofden en harten’ - de cognitie, affectie en emotie - van de betrokken actoren afspeelde, anderzijds is er sprake van meer algemene methodologische beperkingen inzake het hanteren van een Grounded Theory-benadering en casestudies als onderzoeksmethode (zie hiervoor ook paragraaf 1.5 voor een a priori verantwoording van deze keuze).

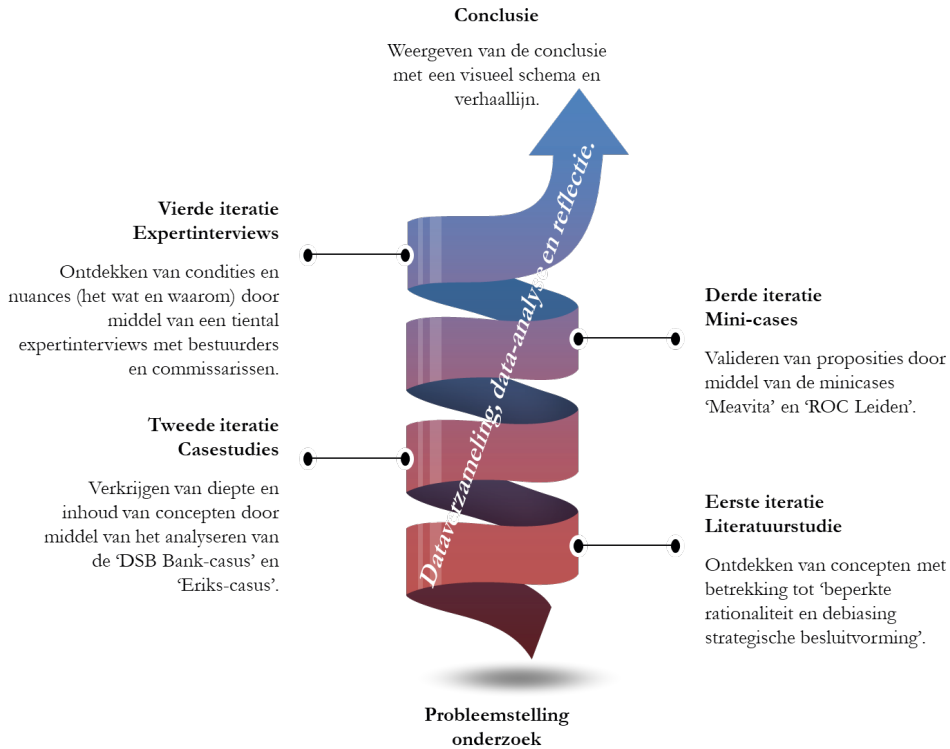
Beperkingen bij de reconstructie van besluitvormingsprocessen

Ten aanzien van de beperkingen van een reconstructie van de besluitvorming wordt gesteld dat een (re)constructie er één van de onderzoeker is. Daarmee is het per definitie een beperkte gepercipieerde werkelijkheid van hetgeen bedacht, gevoeld of gebeurd is. Feiten, en met name de achterhaalde cognities van de betrokken actoren bij besluitvormingsprocessen, worden door de onderzoeker op basis van eigen constructies, veronderstellingen en interpretaties van situaties tot nieuwe reconstructies gemaakt. De onderzoeker geeft hiermee mede betekenis aan situaties en feiten. Door het houden van tussentijdse reviewrondes met zowel de academische begeleiders van dit onderzoek alsmede met de aanvullende expertinterviews, is hier een zo objectief en getrouw als mogelijk beeld weergegeven om de black box (de cognitie) van beslissers voldoende transparant te maken teneinde hier inzichten uit te verwerven.

Tevens wordt onderkend dat bij onderhavig onderzoek het handelen van bestuurders wordt onderzocht tegen de achtergrond van deels onzekere gegevens die toentertijd ter beschikking stonden, terwijl thans bekend is hoe dat handelen heeft uitgepakt. Zo is bijvoorbeeld een gegeven dat na de overname van Econosto, Eriks en de gehele economie vanaf september 2008 in een wereldwijde recessie zijn beland en risico's en onzekerheden zich hebben verwezenlijkt die ten tijde van de besluitvorming qua diepte, snelheid en impact niet zijn voorspeld of zijn meegewogen bij de overnamebeslissing. Het onderzoek heeft derhalve betrekking op de wijze waarop de RvB en RvC zijn opgetreden tijdens het overnameproces en de wijze waarop is omgegaan met bijvoorbeeld het beoordelen van onzekere informatie zoals toekomstige synergievoordelen en onderkende risico's.

Reflectie op de toepassing van de Grounded Theory-benadering

Reflectie op de Grounded Theory-benadering, met als belangrijkste kenmerk een iteratieve cyclus van dataverzameling, data-analyse en reflectie levert een gemengd beeld op. In onderstaande figuur (fig. 20) is het iteratieve proces van dataverzameling, -analyse en reflectie weergegeven.



Figuur 20 Reflectie op Grounded Theory-benadering

Startpunt voor de Grounded Theory-ontwikkeling is het definiëren van een probleemstelling voor het onderzoek die enerzijds ruimte biedt om vanuit de Grounded Theory-gedachte betekenis te vinden en te interpreteren voor beperkt rationeel gedrag van bestuurders bij besluitvorming en daarop een theorie te ontwikkelen, anderzijds net voldoende afbakening biedt om het onderzoek in pragmatische zin te kunnen voltooien. De lacune in het onderzoek binnen corporate governance naar (beperkt rationeel) gedrag van bestuurders en topmanagers (zie ook de paragrafen 1.2. en 1.5.) en het nog ontbreken van toetsbare hypothesen hieromtrent, rechtvaardigen de keuze voor een ruim gedefinieerde probleemstelling en daaraan verbonden onderzoeksstrategie van Grounded Theory-ontwikkeling.

Kennisdoel van de eerste iteratie, de literatuurstudie, was het ontwikkelen respectievelijk vergroten van een 'theoretische sensitiviteit' (Glaser & Strauss, 1967) waarmee de daaropvolgende casestudies zijn ingegaan. De dataverzameling en data-analyse heeft geresulteerd in een initieel conceptueel model dat als lens heeft gediend voor het empirische onderzoek. Alternatief voor deze 'voorafgaande' literatuurstudie is een confrontatie van de ontwikkelende theorie met literatuur aan het einde van het onderzoek. Deze benadering is ook binnen Grounded Theory niet ongebruikelijk (zie ook paragraaf 2.1. voor een nadere uiteenzetting), waarbij het argument om als een

‘ongeschreven blad’ het empirisch onderzoek in te gaan leidend is. Aangezien alleen al het schrijven van een onderzoeksvoorstel en het vinden van een promotor gebaseerd is op enige (voor)kennis van een te onderzoeken onderwerp, is hier alleen al vanuit praktisch perspectief niet voor gekozen. Dat neemt niet weg dat enige vooringenomenheid ten aanzien van bestaande literatuur en daarin verwoorde stellingen het verloop van het onderzoek mogelijk hebben beïnvloed.

De tweede iteratie betrof het uitvoeren van drie uitgebreide casestudies (waarvan één embedded was in de DSB Bank casus – het dividendbesluit). Kennisdoel van deze iteratie was het aanbrengen van meer diepte en inhoud aan het initiële conceptuele model. Door de cases te selecteren op ‘minimalisatie van variatie’ qua overeenkomsten (zoals de two-tier structuur) en ‘maximalisatie van gevolgen’ (zoals een ‘succes’ en ‘mislukking’ casus) is met een beperkt aantal casussen gestreefd naar een maximale impact op kennisontwikkeling. Zie ook paragraaf 4.7 voor een nadere verantwoording van de selectie van cases. Resultaat van deze iteratie is een verdere verdieping en verbreding van het initiële conceptuele model met een aantal categorieën voor de verklaring van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming respectievelijk de corrigerende rol van de RvC bij besluitvorming en de daaraan verbonden proposities.

De derde iteratie betrof het valideren (geldigheid en juistheid) van de opgestelde proposities aan de hand van een tweetal mini-cases. Doel hiervan was om te onderzoeken of deze in een andere context, in dit geval onder andere in twee andere sectoren (onderwijs en zorg), in stand gehouden konden worden. Beide mini-cases gaven daar een positief beeld over.

De laatste en vierde iteratie betrof een tiental expertinterviews met bestuurders en commissarissen die een brede populatie van ‘besturend Nederland’ weerspiegelden en tegelijkertijd vanuit het perspectief van theoretical sampling (Miles & Huberman, 1994) voldoende meerwaarde boden om verdieping van het ‘wat en waarom’ van gedrag konden geven. Hiermee werd aan het kennisdoel van vinden van condities en nuances tegemoet gekomen. Na voltooiing van het tiende interview was het punt van ‘theoretische saturatie’ (Eisenhardt, 1989) bereikt, de laatste stap van onderhavig onderzoek in dit hoofdstuk middels het opstellen van een conclusies genomen.

Reflecterend op bovenstaand verloop van de Grounded Theory-ontwikkeling zijn de volgende kennisdoelen bereikt:

- ontwikkelen van theoretische sensitiviteit en ontdekken van concepten met betrekking tot beperkte rationaliteit en debiasing strategische besluitvorming,
- verdiepen en verbreden van deze concepten en het opstellen van categorieën en proposities,
- valideren van categorieën en proposities,
- ontdekken van condities en nuances tussen categorieën en concepten,
- opstellen van conclusies in de vorm van een visueel schema en verhaallijn.

8.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Met het construeren van een conceptueel model voor debiasing en daaraan gelieerde proposities, is een logische vervolgstap de validatie van deze resultaten c.q. het debiasing model met aanvullende empirische waarnemingen. Daarnaast is nog een aantal interessante onderzoeksrichtingen naar voren gekomen:

- Onderhavig onderzoek heeft zich met name gefocust op de zakelijke en bedrijfsmatige sector met een two-tier governancestructuur. Met de iteraties van minicases en expertinterviews zijn ook andere sectoren in de dataverzameling betrokken. Een sector- of governancestructuur overschrijdende vergelijking op bijvoorbeeld de rolperceptie van RvC in zorg, onderwijs of andere maatschappelijke sectoren kan aanvullende inzichten opleveren in de drijfveren van toezichthouders en daarmee mogelijk hun corrigerende rol bij strategische besluitvorming.
- Dit onderzoek gaat uit van de RvC als corrigerende entiteit bij beperkt rationele besluitvorming van het bestuur. Een soortgelijke corrigerende rol zou ook voor aandeelhouders – via de aandeelhoudersvergadering of buitenom – plaats kunnen vinden waarin (Kemp, 2015) *“aandeelhouders onderling hun opvattingen kenbaar kunnen maken en kunnen trachten elkaar te overtuigen van deze opvattingen en (ii) het bestuur en de raad van commissarissen kunnen informeren en (proberen te) overtuigen van hun opvattingen”*
- Meer verdieping kan worden aangebracht door specifieke onderwerpen die nu ‘slechts’ zijn aangesneden, nader te onderzoeken. Een mogelijk interessant vervolg is het effect van groepsdynamica, groepsfasen respectievelijk afhankelijkheden en relaties tussen bestuurders onderling en tussen bestuursgremia (RvB of RvT) en de effecten hiervan op de (beperkte) rationaliteit van besluitvorming. Dit aspect is meermaals in de expertinterviews naar voren gekomen.
- Een additioneel inhoudelijk kernconcept dat meer verdieping vergt is de factor macht bij besluitvorming. Zo was Scheringa binnen DSB Bank dermate (formeel) ‘machtig’ dat dit mogelijk overmoed (en daaraan verbonden biases van actiegerichtheid, bevestigingsbias, een grotere risicobereidheid en illusie van controle) in de hand heeft gespeeld. Bewijs vanuit experimenten voor de wederzijds en elkaar versterkende relatie tussen macht en overmoed, wordt geleverd door Fast, Sivanathan, Mayer & Galinsky (2012) en biedt een mooi vertrekpunt om dit in een ‘real-life’ setting van managementbeslissingen nader te onderzoeken.

- Uit de expertinterviews is de specifieke relatie tussen de voorzitter van de RvC en zijn tegenhanger (de CEO) naar voren gekomen. Interessante vervolgvraag is de invloed van deze relatie op het proces van strategische besluitvorming.
- Als het gaat om beperkt rationele besluitvorming, lijkt met de openbaarheid van onderzoeken van onder meer de Ondernemingskamer voldoende casuïstiek aanwezig om aanvullende cases te onderzoeken.

8.5 Nawoord

Met voorafgaande suggesties voor vervolgonderzoek(en) wordt tevens ook de beperking van onderhavig onderzoek naar ‘beperkte rationaliteit’ weergegeven. Empirische bevindingen zijn geïnterpreteerd waarbij ook de eigen ‘onderzoeksbias’ een rol speelt (zie ook paragraaf 8.3). Dit geldt voor zowel het afnemen en interpreteren van interviews alsmede het interpreteren van informatie uit de casestudies. De vraag rijst dan ook: had dit onderzoek ook anders gekund? Het antwoord hierop kan alleen maar ‘ja’ zijn.

‘Onderzoeken’ betekent ook keuzes maken naar welke zaken verder uit te diepen of weg te laten, keuzes maken welke en hoeveel cases te onderzoeken, keuzes maken voor een te volgen onderzoeksroutte zoals onderhavige Grounded Theory-benadering met een kwalitatieve inslag.

Een ander ingeslagen pad tijdens dit traject had wellicht ook tot een ander gezichtspunt kunnen leiden. In die zin is onderzoeken ook een ‘beperkt rationele’ activiteit waarbij niet alles van tevoren vast staat of kan worden bedacht.

De eigen motivatie om het goed te willen doen, de (cognitieve en affectieve) interventies van mijn promotoren, de regels en eisen en mores van wetenschappelijk onderzoek en de uiteindelijke publieke verantwoording van dit onderzoek bieden mij in ieder geval voldoende vertrouwen om het hiermee af te sluiten.

Bijlage I

Aanvullende bronnen (mini)casestudies

Eriks-casus

Interne bronnen (het overnamedossier):

- Diverse Due Diligence Rapportages Econosto 2007
- Business Case IRIS (Econosto – JST -) 2008
- Verslagen RvC-vergaderingen periode 2007 en 2008
- Verslagen Conference call's periode 2007 en 2008 tussen RvB en RvC
- Diverse memo's en e-mail berichten RvB en RvC periode 2007 en 2008
- Beleidsplannen Eriks Group periode 2004-2009
- Correspondentie Eriks Econosto periode 2007 en 2008
- Interne Rapportages:
 - Project Econosto, d.d. 20-06-2007
 - Considerations for an Econosto/Eriks combination, d.d. 30-5-2007
 - Econosto project – first financial analysis, d.d. 15-8-2007

Interviews:

- Jan van der Zouw, (voormalig) CEO Eriks Group NV
- Jan de Boer, (voormalig) CFO Eriks Group NV
- Aris Wateler, Commissaris Eriks Group NV

Openbare bronnen:

- Jaarverslagen periode 2000 – 2008
- Company Profile 2009
- Persberichten en openbare mededelingen Erik en Econosto
 - 7 juli 2008 Notering Koninklijke Econosto n.v. beëindigd
 - 26 mei 2008 Eriks doet bod op alle uitstaande Aandelen in kapitaal van Econosto
 - 16 april 2008 Eriks doet openbaar bod op Econosto (bron Eriks NV)
 - 9 april 2008 Voorgenomen openbaar bod Eriks group NV op Koninklijke Econosto NV
 - 7 april 2008 Voorgenomen openbaar bod Eriks op Econosto: WMZ melding
 - 3 april 2008 Eriks verhoogt biedprijs voor Econosto (bron Eriks NV)
 - 2 april 2008 Bod Eriks op Econosto: Biedingsbericht ter goedkeuring bij AFM (bron Eriks NV)
 - 31 maart 2008 Econosto in kennis gesteld van voorgenomen bod Eriks group NV en geeft trading update (bron Econosto)
- Redactie, “Eriks komt met hoger bod op Econosto”, 31-03-2008, Trouw
- IEX.NL (<http://www.iex.nl/Forum/Topic/1158061/Last/Eriks-troeft-Gilde-af.aspx#FirstPost>)

- Inveztor.nl (<http://iNVeZtor.nl/2008/04/gilde-verhoogt-bod-in-overnamestrijd-econosto/>)
- Rabo Securities Equity Research 23 April 2008

DSB Bank-casus

Primaire bronnen

- Rapport Scheltema: Rapport van de commissie van Onderzoek DSB Bank, d.d. 23 juni 2010
- “Speaking notes” Professor Scheltema tijdens de perspresentatie van het onderzoek naar de DSB Bank aan de minister van Financiën in Nieuwspoor, 29 juni 2010;
- Rapport: “Onderzoek naar de oorzaken van het faillissement van DSB Bank N.V.”, 19 juni 2012, mr. R.J. Schimmelpenninck en mr. B.F.M. Knüppe Houthoff Buruma U.A.
- Bijlagen bij “Onderzoek naar de oorzaken van het faillissement van DSB Bank N.V.” waaronder:
 - Bestuursreglement d.d. 30 maart 2009
 - Bestuursreglement d.d. 24 augustus 2009
 - Commissarissenreglement d.d. 7 mei 2007
 - Commissarissenreglement d.d. 24 augustus 2009
 - “DSB in de media”, juni 2010, De Nederlandse Nieuwsmonitor
 - Tijdlijn kredietcrisis en DSB Bank periode maart 2005 – oktober 2009

Aanvullende bronnen

- Dossier RTL Z, *Ondergang DSB*, (Geraadpleegd op 10-01-2016 via http://www.rtl.nl/components/financien/rtlz/2009/weken_2009/51/1215_1930_DNB_liet_DSB-probleem_ontsporen.xml)
- Vertrouwelijke interne notitie Gerrit Zalm aan RvB DSB Bank, dd. 28-08-07

Minicasus I ROC Leiden – Huisvesting

Primaire bronnen

- *Onderzoek en ondersteuning financiële problematiek ROC Leiden*, uitgevoerd door PWC in opdracht van de Algemene Bestuurdienst, (30-07-2014)
- *ROC Leiden; bijzonder onderzoek inzake rollen, verantwoordelijkheden en belangen*, uitgevoerd door ATBTOP Consult in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, (11-02-2015)
- *Ontspoorde ambitie*, Rapport van de Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (01-12-2015)

Aanvullende bronnen

- *Beleidsreactie commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden* van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1 december 2015

Minicasus II Meavita – TVfoon-project

Primaire bronnen:

- *Verslag van het onderzoek naar het beleid en gang van zaken van de veertien rechtspersonen die hebben behoord tot het concern Meavita*, Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam (ref. 200.047.070.01.OK), afgerond op 30 mei 2011

Aanvullende bronnen

- <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Gerechtshoven/Gerechtshof-Amsterdam/Nieuws/Paginas/Ondernemingskamer-stelt-wanbeleid-vast-bij-Meavita.aspx> (geraadpleegd op 24-4-2017)

Bijlage 2

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1 The Research Onion (Saunders et al., 2012)	21
Figuur 2 Leesschema: literatuuronderzoek & Grounded Theory-ontwikkeling	33
Figuur 3 Leesschema: eerste onderzoeksvraag	40
Figuur 4 Determinanten en consequenties van verwachte en directe emoties	53
Figuur 5 Fasen en activiteiten strategische besluitvorming	63
Figuur 6 Leesschema tweede onderzoeksvraag	75
Figuur 7 Debiasing Universe (gebaseerd op: Croskerry et al., 2017)	87
Figuur 8 Leesschema: opzet empirisch onderzoek	97
Figuur 9 Conceptueel onderzoeksmodel	98
Figuur 10 Leesschema Eriks-casus	112
Figuur 11 Padconfiguratie overname Eriks en Econosto	132
Figuur 12 Acquisition Dash Board Eriks	147
Figuur 13 Constructen voor strategische vernieuwing	160
Figuur 14 Leesschema DSB Bank-casus	164
Figuur 15 Padconfiguratie business- en verdienmodel DSB Bank	179
Figuur 16 Bronnen dominante logica (Prahalad & Bettis, 1986)	187
Figuur 17 Bouwstenen theorieontwikkeling eerste iteratie	240
Figuur 18 Conceptueel model na vierde iteratie	269
Figuur 19 Een Debiasing Raamwerk	275
Figuur 20 Reflectie op Grounded Theory-benadering	284

Tabellen

Tabel 1 ‘Gegronde’ theorieontwikkeling op basis van casestudie onderzoek	30
Tabel 2 Kwaliteitseisen casestudieonderzoek	31
Tabel 3 Taxonomie biases en heuristieken (Carter et al., 2007)	52
Tabel 4 Emoties, gevoelens en beïnvloeding beslissingsgedrag (Bazerman & Moore, 2009).	54
Tabel 5 Kenmerken Systeem1- en Systeem 2-denken	56
Tabel 6 Synthese strategische en besliskundige beslismodellen	65
Tabel 7 Keuze beslismodellen (Schoemaker, 2004).	90
Tabel 8 Overzicht interviews Eriks	110
Tabel 9 Kengetallen Eriks (Company Profile 2010, Eriks 2010)	113
Tabel 10 Overzicht RvC en RvB Eriks	117
Tabel 11 Selectie overzicht brieven en gesprekken DNB en (RvB en/of RvC) DSB Bank, periode 2006 – 2009	163
Tabel 12 Bemensing RvB DSB Bank: periode 2005 en 2009	170
Tabel 13 Bemensing RvC DSB Bank: periode 2005 en 2009	171
Tabel 14 Overzicht en verwijzing elementen karakteristiekenbesluit	221

Bijlage 3

Semigestructureerde expertinterviews

Centrale probleemstelling:

Op welke wijze kunnen commissarissen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming?

Q1: hoe kan de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming worden verklaard?

Q2: op welke wijze kunnen commissarissen invulling geven aan een corrigerende rol bij strategische besluitvorming?

Voorbeeldvragen interviews (toezichthouder, RvC of RvT):

- wat is het **moment van betrokkenheid** bij strategische besluitvorming (aan het begin de beeldvorming, bij de oordeelsvorming of achteraf bij besluitvorming)?
- welke factoren bepalen dit moment?
- wat is de **mate van betrokkenheid** van een toezichthouder (informerende, adviseren, consulteren, meebeslissen)?
- welke factoren bepalen deze mate?
- wat is de **rolperceptie** van de RvC of RvT: (goedkeuren, toezicht houden, werkgeversrol, adviseren etcetera)
- wat bepaalt deze rolperceptie (overtuigingen, sociale normen, attitude)
- welke **instrumenten** hanteert de RvC of RvT om de beperkte rationaliteit te corrigeren (motiveren, verstreken, afspreken, monitoren)?
- wanneer werkt welke instrument het beste?

Voorbeeldvragen interviews (bestuurder, Rv of CvB):

- op welke wijze beïnvloeden de **kenmerken** van een besluit (ernst, complexiteit of onzekerheid) de **rationaliteit** van een besluit in termen van formele bijeenkomsten, toekennen van TVB's, informatie zoekende activiteiten, gebruik expertise etcetera?
- op welke wijze beïnvloedt de **interne organisatiecontext** (dominante logica en denkbeelden, leiderschapstijl, status quo, succes uit het verleden) de **rationaliteit** van een besluit?
- op welke wijze beïnvloedt de externe omgevingscontext (de omgevingsturbulentie – complexiteit, dynamiek en onzekerheid) de **rationaliteit** van een besluit?
- op welke wijze beïnvloeden **cognitieve (ervaringen, vooroordelen, onzekerheid), affectieve (spijt, angst, woede, etcetera) of groepsdynamische (groepscohesie, groepsdenken)** factoren de rationaliteit van besluitvorming?

Bijlage 4

Lijst geïnterviewden

Geïnterviewde (alfabetische volgorde)	Datum interview	Afname
Roel van den Dungen	27 september 2018	In persoon
Ria van den Dungen-Schröder	7 juni 2018	In persoon
Carin Gorter	26 september 2018	In persoon
Cees de la Hay	26 juli 2018	In persoon
Hans Hoek	18 mei 2018	In persoon
Jeroen Lugte	26 juli 2018	In persoon
Henk Scheffers	25 juli 2018	In persoon
Jolande Tijhuis	10 oktober 2018	Telefonisch
Ada van der Veer	17 oktober 2018	Telefonisch
Carla van der Weerd-Noorder	29 mei 2018	In persoon

A large, stylized white letter 'S' is centered on a dark, textured, and splattered background. The background consists of various shades of gray and black, with a rough, ink-splattered appearance. The letter 'S' is a clean, white, sans-serif font. The overall composition is abstract and artistic, with the letter 'S' being the primary focus.

S

Summary

Debiasing Strategic Decision Making

Hebert Simon, one of the founding fathers of research on bounded rationality, states in his groundbreaking book *Administrative Behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations* (Simon, 1947 p.198): "...The principle of bounded rationality [is] the capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behaviour in the real world". Strategic Decision Making in today's modern organizations fits perfectly in such a world of complexity, dynamics and unpredictably (Duncan, 1972; Volberda, 2004). Sources of bounded rationality are not only found in the mind (cognition) of the decision makers but also fed by an internal and external organizational context that determines behaviour. Both the mind and environment of the decision should be considered together to understand and potentially correct bounded rational behaviour (Lockton, 2012). The nature of cognitive, affective or group dynamic biases, originated in our intuitive thinking system, are among other things: unconsciousness, automatic and uncontrollable but also predictable and correctable by more elaborate analytical thinking (Kahneman, 2012). Due to the nature of biases, correcting them, or bridging the gap between how well we think and decide and how well we ought or want to think needs some form of outside intervention (Larrick, 2004). Larrick groups these techniques in motivational, cognitive or technological debiasing strategies.

Based on the premise that debiasing needs outside intervention, correcting biased executive directors needs also some form of 'outside' correction mechanism. In this research, this role is assigned to the supervisory directors (non-executive board members) as part of a larger system of Corporate Governance in organizations. This task of board members, part of the decision-making control or service task (Fama & Jensen, 1983), could potentially mitigate the negative effect of biased thinking respectively on bounded rationality.

The above mentioned preliminary findings are the basis for a thesis statement and supporting research questions.

Thesis Statement and Research Strategies

The main research question of this thesis is: "How can supervisory directors correct bounded rationality (biases) of executive directors in strategic decision-making?"

Supporting research questions are:

- How can the bounded rationality of executive directors in strategic decision-making be explained?
- In what way can supervisory directors fulfil a corrective role in strategic decision-making?

The first supporting research question is examined by determining the causes and consequences of bounded rationality in various stages and corresponding tasks of strategic decision making. The second supporting research question is examined by analysing the various roles supervisory directors can take and the availability of debiasing strategies.

The underlying research philosophy and research strategy are Interpretivism and Grounded Theory development. Interpretive philosophy aims at entering the social world of research subjects (in this case the supervisory and executive directors) and understands their world from their point of view – the context of making strategic decisions (Saunders et al., 2011). The methodological approach to collect and analyse data from these ‘social worlds’ is based on a combination of Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998) and iterations of in-depth Case Study research (Yin, 2009), mini-cases and expert interviews. Through these iterations of data collection and analysing data, results are gradually transformed into concepts and propositions which lead to a contribution of developing ‘middle-range’ theory which is grounded in qualitative empirical research data.

Theories on Bounded Rationality in Strategic Decision Making and Debiasing through the corrective role of the Supervisory Board

Research on how people make a decision, and subsequently biases, can be traced back to a Dutch/Swiss mathematician Daniel Bernoulli (1700 – 1782). Bernoulli applied thought experiments (St’ Petersburg Paradox) measurement to something that cannot be counted: Motivation. This became the groundwork for theories about how people make decisions and choices in real life (Bernstein, 1996)

The concept of bounded rationality was developed by Simon (1947) in reaction to the increasing complexity of utility-based normative decision models which were developed in the early ‘50s after the rise of operations research in de Second World War (Egidi, 2005). According to Egidi, Simon recognised that the bounds of rationality of people are limited by their cognitive capacity, the incompleteness of information and lack of time. People therefore make decisions that are ‘satisfying’ to them instead of ‘maximizing’ their utility.

At the beginning of the 80s two Israeli psychologists, Daniel Kahneman and Amos Tversky, changed course in research on judgment and decision making. Their research, cumulated in Prospect Theory (Kahneman & Tversky, 1979), explained how people actually make a decision and, how they deviate from the normative decision making of an ‘economic, perfect calculating man’. Their groundwork on biases and heuristics can be found in almost all ‘behavioural’ research streams like behavioural finance and economics, behavioural governance and behavioural decision making. One of those research streams is the cognitive school of strategic management (Mintzberg, 1999) which has its base in Hebert Simon’s groundwork of bounded rationality. Mintzberg (1989) states: “Strategy formation is a cognitive process that takes place in

the mind of the strategist” (pp. 150-173). Related to this school of thought is scientist Charles Schwenk who combined research on cognitive simplification process and biases to decision making tasks as divined by Mintzberg et al. (1976): goal formulation, problem identification, alternatives generation and evaluation and selection (Schwenk, 1983). These concepts are part of the underlying research.

The second part of this research explores the potential role of boards in debiasing strategic decision making. This aspect can also be traced back to a ‘Dutch’ part of history. The rise (and fall) of the Dutch East India Company (“VOC”). The VOC was a government-directed amalgamation of several Dutch trading companies in the early 17th century (Gelderblom, De Jong, & Jonker, 2011). Particularly interesting for this research, the VOC was the first company where investors (owners) questioned the corporate governance of the company and the decisions made by the board of directors - the “Heeren XVII” (Raaijmakers, 2006). In response to this, the “College van Hoofdparticipanten”, the first oversight board of directors was set up in 1623.

Centuries later research on Governance was further developed by Berle and Means who stated that: “in the modern world, those who legally have ownership over companies have been separated from their control” (Berle & Means, 1932). The rise of ‘Agency Theory’, a dominant view on ownership and control, stated that the relationship between ownership and control should bind management by contracts between an agent and a principal (Jensen & Meckling, 1976). Where agency theory is based on an ‘homo economicus’ paradigm, other research has developed alternative views on governance. Main streams were managerial hegemony theory (Mace, 1971), stewardship theory (Davis et al., 1991), resource dependence theory (Zahra & Pearce, 1989) and behavioural governance (Marnet, 2004; Huse, 2007). The behavioural governance theory bridges the gap of bounded rationality of decision makers and the relationship with its boards and other stakeholders.

Strategic involvement of (non-executive) boards during the strategy formulation and strategic choice is another concept of this research. It follows that service- and advise role boards can take in corporate governance systems. Various researches (Fama & Jensen 1983; McNulty & Pettigrew 1999; Siciliano 2005, Winter & Van de Loo, 2012) have investigated this role, whereby involvement ranges from passive and ratifying decisions to pro-active and shaping or in some cases initiating strategic decisions. Depending on the moment and depth of strategic involvement various debiasing strategies can be applied to correct potential flaws in decision-making processes. Motivational strategies are aimed at increasing cognitive effort of decision makers. The cognitive debiasing strategies are aimed at increasing the cognitive capabilities of decision makers. Group decision making, Decision modeling, and IT support are more instrument-based strategies to support decision makers (Larrick, 2004). Further (empirical) research will define and expand these categories more in detail.

Based on the above literature-research, a conceptual model has been constructed which 'guides' the iteration of Grounded Theory development and the further interplay between analysis and empirical data collection.

The iterations of Grounded Theory development

The first case study was conducted at Eriks, a Dutch-based multi-product specialist offering a wide range of mechanical engineering components and technical services to all sections of industry. The decision under investigation was the takeover of Econosto, Eriks largest competitor at that time. Detailed analysis of the M&A dossier, minutes of board meetings, interviews with CFO and CEO and non-executive directors revealed various biases in all phases of the decision-making process. Most striking is the reversal of risk-attitude towards the takeover where management of the target company (Econosto) oppose a move of being taken over and a potential bidding war with Gilde Buy Out (a Venture capitalist supporting the management of the target company) was at hand.

The main defense of the board against irrational M&A decision was a protocol that prescribes how and when executive and non-executive should discuss the acquisition at hand. Those meetings were accompanied by detailed business cases and a critical attitude of non-executive board members.

The second in-depth case study concerned DSB Bank, a Dutch Bank and insurance company that failed in 2009. At that time the company was still owned and run by its founder Dirk Scheringa. After a very successful and profitable period, DSB Bank found itself in an increasing mismatch between its commission-based business model, the demands of an external supervisor (DNB and AFM) and social & consumer requirements of a changing financial landscape in the Netherlands. The decision under investigation was the choice of developing a new business model for DSB Bank.

As in the previous case study, biases were found during all phases of the decision-making process. The main findings were amongst the role of dominant logic (Pralhad & Bettis, 1986) within DSB Bank. The mindset of the founder and management of DSB Bank was based on entrepreneurship and being in control. Risk-management, on the other hand, was not part of the mindset of decision makers. The dominant logic at DSB Bank was strengthened by the profitability of its business, by political reinforcement, but also by external and internal supervisors who lacked the means and willingness to take corrective actions. Together with signs of strategic inertia (Huff et al., 1992) and many small moments of stress in the history of DSB led them to organizational fatigue that resulted in decisions of insufficient adjustment in the business model. DSB filed bankruptcy in October 2009.

The first set of propositions explaining bounded rationality was derived from the above case studies and involved:

- Characteristics of the decision with sub-categories: size and impact of the decision, perceived urgency (chance, problem or crisis), availability of alternatives and formal ratification of the decision by boards.
- Internal context of the organization with sub-categories: separation of ownership and control, the strength of dominant logic.
- An External environment with sub-categories: complexity, dynamics and unpredictability of external factors.
- Cognition, affection and group dynamics in boards.

Propositions which explained the role supervisory-directors can take were:

- Role perception of supervisory-directors with sub-categories: the moment of involvement at strategic decision making, depths of involvement at strategic decision making, the focus of the board on advice and strategic role
- Deployment of debiasing strategies by supervisory-directors

The third and fourth iteration of Grounded Theory development involved additional analysis of mini-cases (“ROC Leiden” and “Meavita”) and ten expert-interviews with experienced supervisory- and executives directors from various Dutch organizations and sectors. Both mini-cases and interview candidates were selected by ‘sampling strategy’ (Miles & Huberman, 1994) which emphasizes *analytical generalization* and *relevance* to the conceptual framework.

The mini-cases showed a changing and dynamic role-perception of supervisory boards during the course of the decision-making process. It seems that in times of increasing urgency (crisis) the perception of board involvement in strategic decision making changes from passive and control focus to active and advice or even pro-active and deciding focus.

The expert interviews with supervisory and executives directors revealed some additional information. Some noticeable findings were:

- Supervisory directors focus their attention more on the new strategic decision than the decision which involves ‘housekeeping’.
- The internal context of organizations consists of several factors explaining bounded rationality. It seems that none of them is leading. This part of the research remains inconclusive.
- External environmental factor has a limited influence on bounded rationality. This is contradictory with behavioural decision science research on ‘biases and heuristics’.
- Group dynamics and personality of the director are an import factor in explaining bounded rational behaviour.

- Leadership, personal motivation, and urgency of the decision are determinants of the moment of involvement of boards at decision making.
- The level of involvement ranges from ‘informing’, ‘probing’ to ‘co-decision’.
- The pallet of deployed debiasing instruments is limited.

Conclusion – Lines of Defence against Bounded Rationality and Biases

The answer to the main research question of this thesis is accumulated in a conceptual model, based on various lines of defence against the effects of bounded rationality. The lines of defence consists of Debiasing Strategies aiming at:

I Motivating decision makers to put more cognitive effort into the decision making takes through incentives and accountability.

II Enabling decision makers to deploy more cognitive capital towards decision-making tasks through cognitive debiasing techniques, critical thinking, group decision making and organised contradiction, decision modelling and IT support.

III Agreeing between decision makers and (supervisory) boards on how a decision should be made through procedures, protocols, committee’s, supervisory teams, and other governance mechanisms.

IV Monitoring the outcomes and progress of decisions by post-audit and review teams and applying ‘stage-gate’ of ‘optional’ decision making methodologies.

V Changing the context of a decision by moderating the internal or external environment, the role perceptions of boards or decision characteristics.

Simon (1990) used the analogy of the blades of a scissor to explain human decision making. He stated that: “Human rational behaviour is shaped by a scissor whose blades are the structure of task environments and the computational capabilities of the actor.”

The above model of Lines of Defence follows this analogy by assigning debiasing techniques to the cognitive effort and capabilities of decision makers, the first blade, and debiasing techniques at changing the situational context within de decision makers must make his choice, the second blade.



Literatuur

- Aumann, R.J. (1997). Rationality and Bounded Rationality. *Games and Economic Behavior*, 21(1-2), 2-14. <http://dx.doi.org/10.1006/game.1997.0585>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alexander, E.R. (1979). The design of alternatives in organizational contexts, a pilot study. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 382-404. <https://doi.org/10.2307/2989919>
- Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école Américaine. *Econometrica*, 21 (4): 503-546. <https://doi.org/10.2307/1907921>
- Allais, M. (1997). The Foundations of a Positive Theory of choice Involving Risk and a Criticism of the Postulates and Axioms of the American School. In Allais M., Hagen O. (eds.) *Expected Utility Hypotheses and The Allais Paradox: Contemporary Discussions of Decision under Uncertainty* with Allais, Rejoinder, Dordrecht, Boston and London, D. Reidel Publishing Company.
- Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions*. New York: Harper Perennial.
- Ariely, D. (2016). *Payoff: The hidden logic that shapes our motivations*. New York: TED Books, Simon & Schuster
- Arrow, K.J. (1971). The Theory of Risk Aversion. In: Helsinki, Y.J.S., Ed., *Aspects of the Theory of Risk Bearing*, Reprinted. In *Essays in the Theory of Risk Bearing*, Markham Publ. Co., Chicago, 90-109.
- Bakker, H. (2002). *Achter de schermen: de balanceerkunst van de commissaris bij fusies en overnames*. Schiedam: Scriptum.
- Banens, H.M.J.H. (2000). *Koersvorming in Context. Het VOC-onderzoek naar de dynamiek van strategievorming*. Amsterdam: Ph.D. thesis UvA/FEE.
- Baron, J. (2012) The point of normative models in judgment and decision making. Geraadpleegd op 16 januari 2015, via <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3529390> <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00577>
- Bazerman, M.H. (1998). *Judgment in managerial decision making* (4th edn). New York: Wiley, p. 47-48.
- Bazerman, M.H., & Moore, D.A. (2009). *Judgment in managerial decision making* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Beel, D.E.(1982). *Regret in Decision Making under Uncertainty*. Published Online: October 01, 1982, INFORMS. <https://doi.org/10.1287/opre.30.5.961>
- Berle, A.A. Jr, & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. 2nd edn Harcourt, Brace and World, New York (1967).
- Bernstein, P.L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*. New York: John Wiley & Sons.
- Bettis, R.A., & Prahalad, C.K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 5-14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160104>
- Bezemer, P.J, Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 11 Iss 3 pp. 238 – 259. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2013-0005>
- Bezemer, P, Maassen, G.F, Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2007). Investigating the Development of the Internal and External Service Task of Non-Executive Directors: The case of the Netherlands (1997-2005). *Corporate Governance: an International Review*, 15: 1119-1130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00635.x>

- Bezemer, P., Peij, S., De Kruijs, L., & Maassen, G.F. (2014). How two-tier boards can be more effective. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, 14(1), pp. 15-31. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2013-0018>
- Bhagat, C., & Kehoe, C. (2014). High-performing boards: What's on their agenda?. *McKinsey Quarterly*, April 2014.
- Blettner, D.P., (2008). The Evolution of Dominant Logic in Relation to Strategic Inertia in Software Ventures. *Disertation of the University of St. Gallen*, Difo-Druck GmbH, Bamberg.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? American sociological review. *Official Journal of the American Sociological Society*, 19(1), 3-10. <https://doi.org/10.2307/2088165>
- Bogan, V.L. & Just, D.R. (2009). What Drives Merger Decision Making Behavior? Don't Seek, Don't Find, and Don't Change Your Mind. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 72, No. 3. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2009.08.007>
- Bonoma, T.V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 199-208. <https://doi.org/10.1177/002224378502200209>
- Boot, A.W.A. (1995). Koopsommen en premie-stortingen een goudmijn: maar voor wie?. *Onderzoeksrapport UvA*, November 1995.
- Bowen G.A. (2006). Grounded Theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), Article 2. Retrieved [20-03-2017] from: http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5_3/pdf/bowen.pdf <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>
- Brink, M. (2009). *Due diligence. Een beschouwing over het due diligence onderzoek volgens het Nederlands recht*. Den Haag, Boom Juridische Uitgevers, 2009, 547 p.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2010). *The SAGE handbook of grounded theory*. Los Angeles: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781848607941>
- Buelens, M. (n.d.). *Management en effectieve organisatie, Lannoo, Tielt, 1992, 264 p.* <http://hdl.handle.net/1854/LU-240920>
- Camerer, C.F., & Hogarth, R.M. (1999). The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19 (1-3). pp. 7-42. ISSN 0895-5646. https://doi.org/10.1007/978-94-017-1406-8_2
- Carter, C.R., Kaufmann L., & Michel A. (2007). Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 37:8, pp. 631-669. <https://doi.org/10.1108/09600030710825694>
- Charmaz, C. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage.
- Chen, S.J., & Hwang, C.L., F(1992). Fuzzy Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, No. 375. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-46768-4>
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cooper, C.L., & Finkelstein, S. (Eds.). (2004). *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 9). Bingley, UK: Emerald Group.

- Copeland, T.E., & Weston, J.F. (1988). *Financial Theory and Corporate Policy*. Addison-Wesley Publishing Company, pp. 676-776.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Corley, K., & Gioia, D. (2011). Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution?. *The Academy of Management Review*. 36. 12–32. 10.5465/AMR.2011.55662499
- Courtney, H. (2001). *20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA..
- Croon, F.A., & te Velde, J.H. (1997). *De meerwaarde van de commissaris*. NCD/Boer & Croon/Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Croskerry, P., Cosby K., Graber M., & Singh H. (2017). *Diagnosis Interpreting the shadows*. Taylor & Francis Group, LLC. P.257 – 289. <https://doi.org/10.1201/9781315116334>
- Cyert, R.M., & March, J.G.A (1963). *Behavioral Theory of the Firm* (second ed.) Cambridge Mass.: Blackwell.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1): pp. 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Dean, J.W., & Sharfman, M.P. (1993). The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Decision Sciences*, 24, 6, 1069-1083. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1993.tb00504.x>
- De Boer, F. (2016). De Grounded Theory Approach: een update. *Kwalon 2011* (16) 1, Uitgeverij Boom Amsterdam.
- De Bos, A., Lückérath-Rovers, M. , & van Zijl, N. (2008). Zorg over onafhankelijkheid in een one-tier board, terecht of niet?. *Goed Bestuur, Tijdschrift over Governance*, no. 1-2008.
- De Bos, A., & Lückérath-Rovers, M. (2009). *Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders*. Oktober 2009. ISBN 978-90-5677-089-1.
- DNB (2014). *Leading by Example, Gedrag in bestuurskamers van financiële instellingen*. Geraadpleegd via http://www.dnb.nl/binaries/Leading%20by%20example_tcm46-286975.pdf
- Donaldson, L. and Davis J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 1, pp. 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Drucker, P.F. (1989). What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review* (July/August 1989): 88-93.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), p. 313. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Edwards, W. (1984). What constitutes a ‘good decision’?. *Acta Psychologica* (56), pp. 5-27. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(84\)90004-0](https://doi.org/10.1016/0001-6918(84)90004-0)
- Edwards, W. et al. (Eds.) (2007). *Advances in Decision Analysis*. [Online]. Cambridge: Cambridge University Press. Available from: Cambridge Books Online, Geraadpleegd op 3 januari 2015 via <https://doi.org/10.1017/CBO9780511611308>

- Egidi, M. (2005). *From Bounded Rationality to Behavioral Economics*. Social Science Research Network, Geraadpleegd op 16 januari 2015 via <http://www.ssrn.com/abstract=758424>. <https://doi.org/10.2139/ssrn.758424>
- Eisenhardt, K.M., & Bourgeois, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770. <http://dx.doi.org/10.2307/256337>
- Eisenhardt, K.M. (1989a). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal* Vol. 32, No. 3, pp 543-576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Eisenhardt, K.M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14., No.4, 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges'. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, no. 1, pp. 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44: 561-591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x>
- Ellsberg, D. (1961), Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms. *Quarterly Journal of Economics* 75 (4): 643–669. <https://doi.org/10.2307/1884324>
- Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The Anchoring-and-Adjustment Heuristic: Why the Adjustments Are Insufficient. *Psychological science*. <https://doi.org/10.1111/j.14679280.2006.01704.x>
- Evans, J.St.B.T. (2003). In two minds: Dual process accounts of reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7, 454–459. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2003.08.012>
- Ewijk van, C., & Teulings C. (2009). *De grote recessie - Het Centraal Planbureau over de kredietcrisis*. Amsterdam: Balans.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Foundations of organizational Strategy*, Harvard University Press, 1998, and *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, June 1983. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 249–260. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.11.009>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis.
- Finkelstein, S., & Mooney, A.(2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 2003, 17, pp. 101-113. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025204>
- Finkelstein, S., & Cooper, C.L. (2010). *Advances in mergers and acquisitions*: Vol. 9. Bingley: Emerald.
- Frankish, K. (2010). Dual-System Theories of Reasoning. *Philosophy Compass* 5/10 (2010): 914–926. <https://doi.org/10.1111/j.1747-9991.2010.00330.x>
- Fredrickson, J.W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), 445-466. <https://doi.org/10.5465/256039>
- Friedman, M. (1953). The methodology of positive economics. In *Essays in Positive Economics*. Chicago: Chicago University Press, pp. 3-43. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511581427.002>

- Flamholz, E.G., & Randle Y. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, 4th Edition, Jossey-Bass.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, April 2006, pp. 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fischhoff, B. (1982). Debiasing. In Kahneman D., Slovic P., & Tversky A. (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 422-444. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477.032>
- Finucane, M.L., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S.M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 1-17. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(200001/03\)13:1<1::AID-BDM333>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(200001/03)13:1<1::AID-BDM333>3.0.CO;2-S)
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *Academy of Management Review*, 24: pp. 489-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202133>
- Freeling, A. (1984). *A philosophical basis for decision aiding, Theory and Decision*. Vol. 16, pp. 179-206. <https://doi.org/10.1007/BF00125877>
- Garbuio, M., Lovallo D., & Horn J. (2010). Overcoming biases in M&A: A Process Perspectives. In C.L. Cooper and S. Finkelstein (Eds), *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 9, pp. 87). Bingley, UK: Emerald Group.
- Gelderblom, O., de Jong, A., & Jonker, J. (2011). An Admiralty for Asia: Business Organization and the Evolution of Corporate Governance in the Dutch Republic, 1590–1640. In Koppell, J.G. (Ed.), *Origins of Shareholder Advocacy*. (New York: Palgrave Macmillan, 2011), pp. 29–70. https://doi.org/10.1057/9780230116665_2
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2001). *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*. The MIT Press: Cambridge, Massachusetts, USA.
- Gigerenzer G., & Todd P.M. (1999). *Simple Heuristics that Make us Smart*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gilberto, S. M., & Varaiya, N. (1989). The winner's curse and bidder competition in acquisitions: Evidence from failed bank auctions. *Journal of Finance*, 44, 59-76. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1989.tb02404.x>
- Glaser, B.G., & Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company
- Glaser, B.G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA Sociology Press
- Haffner, M., Dam van, F. (2011). *Lange termijn effecten van de kredietcrisis op de regionale woningmarkt*, Den Haag, Planbureau voor de Leefomgeving.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <http://dx.doi.org/10.2307/258434>. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hammond, J.S., Keeney R.L., & Raiffa, H. (2006). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, 84(1)118-126.

- Haselhoff, F. (1977). *Ondernemingsstrategie, een dilemma De moderne ondernemingsorganisatie in het spanningsveld van doelmatigheid, overleving en zingeving*. Samsom
- Heemskerk, K., Heemskerk, E.M. & Wats, M. (2014). Wat maakt goed onderwijsbestuur? De gedragsmatige determinanten van taakuitvoering door raden van toezicht in het voortgezet onderwijs. *Mens & Maatschappij*, 2014, 89(2), pp. 151-174. <https://doi.org/10.5117/MEM2014.2.HEEM>
- Heaton, J.B. (2002). Managerial optimism and corporate finance. *Financial Management* 31, pp. 33-45. <https://doi.org/10.2307/3666221>
- Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G.R. , & Wilson, D.C. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hilp, M. (2006). *New Corporate Governance: Successful Board Management Tools*. Berlin-Heidelberg, Springer.
- Hodgson, G. (1994). Optimisation and evolution: Winter's critique of Friedman revisited. *Cambridge Journal of Economics* 18(4): pp. 413-430. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035283>
- Hogarth, R.M. (1987). *Judgement and choice: The psychology of decision* (2nd ed.). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Holland, T.P. (2002). Board Accountability Lessons from the Field. *Wiley Periodicals, Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, no. 4, Inc. 409-428. <https://doi.org/10.1002/nml.12406>
- Hooge, E. (2005). De betekenis van Corporate Governance voor het MKB en de (semi-) publieke sector. *Lectorale Rede*, Avans Hogeschool te Breda.
- Hoonaard van den, W.C. (1997). *Working with sensitizing concepts, Analytical Field Research*. California: Sage Publications.
- Hoppmann, J., Naegle, F., Girod, B., (2019). *Boards as a Source of Inertia: Examining the Internal Challenges and Dynamics of Boards of Directors in Times of Environmental Discontinuities*. *AMJ*, 62, 437-468. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1091>
- Hout, W., & Pellikaan, H. (1995). *Leren van onderzoek*. Boom, Amsterdam, p.26.
- Howard, R.A. (1966). Decision Analysis: Applied Decision Theory. *Proceedings of the 4th International Conference on Operational Research* pp. 55-77
- Huff, J.O., Huff, A.S., & Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, 55-72. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131006>
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511611070>
- Hoyer, W.D., Pieters, R., & MacInnis, D.J. (2013). *Consumer behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin.
- Jensen, M.C. , & W.H. Meckling (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360. 1976. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M.C. (2000a). *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Jensen, M.C. (2000b). Value Maximalization and the Corporate Objective Function. In Beer M., & Nohria N. (eds.), *Breaking the Code of Change*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, pp. 37-57
- Jensen, M.C. (2002). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Unfolding Stakeholder Thinking*, eds. Andriof, J. et al., Greenleaf Publishing. <https://doi.org/10.2307/3857812>.
- Jolls, C., & Sunstein, C.R. (2006). Debiasing through Law. *The Journal of Legal Studies*, 35, 199-242. <https://doi.org/10.1086/500096>
- Jones B.D.(1999). Bounded rationality. *Annu.Rev. Polit. Sci.* 2:297–321. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.297>
- Jong de, A. (2007). Irrationale bestuurders en corporate governance, *MAB*, oktober 2007, p.497-505.
- Judge, W.Q., & Zeithaml, C.P. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement and Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, pp. 766-794. <https://doi.org/10.2307/256315>
- Judge, W.Q., & Talaulicar, T. (2017). Board Involvement in the Strategic Decision Making Process: A Comprehensive Review. *Annals of Corporate Governance*: Vol. 2: No. 2, pp 51-169. <https://doi.org/10.1561/109.000000005>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237-251. <https://doi.org/10.1037/h0034747>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). A Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, XLVII, 263-291, 1979. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kahneman, D. , Knetsch, J., & Thaler, R. (1991). The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias: Anomalies. *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, vol. 5(1), pages 193-206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. *Management Science*, 39, 17-31. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.1.17>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (Eds.). (2000). *Choices, values and frames*. Cambridge University Press Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803475>
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, Vol. 93, No. 5, pp. 1449-1475. <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kaufmann, L., Carter, C., & Buhrmann, C. (2010). Debiasing the supplier selection decision: A taxonomy and conceptualization. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(10), 792-821. <https://doi.org/10.1108/09600031011093214>
- Keeney, R.L. (1992). *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision-Making*. Harvard University Press, Cambridge.
- Kemp, B. (2015). *Aandeelhoudersverantwoordelijkheid: De positie en rol van de aandeelhouder en aandeelhoudersvergadering (Serie Van der Heijden Instituut nr. 129) (diss. Maastricht)*, Deventer: Wolters Kluwer 2015.

- Knight, F.H. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit, *Marx Prize Essays*, no. 31. Boston and New York: Houghton Mifflin.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*, 1st. ed., Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Lavallo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success - How optimism undermines executives decisions, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No.12, pp. 121-122.
- Larrick, R.P. (2004). Debiasing. In Koehler D., & Harvey N. (Eds.). *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 316-337). Oxford: Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470752937.ch16>
- Lewin, K. (1951). Problems of research in social psychology. In D. Cartwright (Ed.), *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (pp. 155-169). New York: Harper & Row. (p169)
- Lovallo D., & Sibony O. (2010). The case for behavioral strategy, *McKinsey Quarterly*, McKinsey, maart 2010.
- Lefcourt, H.M. (1973). The function of the illusions of control and freedom. *American Psychologist*, 28(5), 417-425. <https://doi.org/10.1037/h0034639>
- Lockton, D (2012). *Simon's scissors and ecological psychology in design for behaviour change*. Working paper. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2125405>
- Loewenstein, G., & Lerner J.S. (2003). The role of affect in decision making. In Davidson R., Goldsmith H., & Scherer K. (Eds.), *Handbook of Affective Science* (pp. 619-642). New York: Oxford University Press.
- Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty. *The Economic Journal*, 92(368), 805-824. doi:10.2307/2232669 <https://doi.org/10.2307/2232669>
- Mace, M.L. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Pp. 207. Boston, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1971
- Malmendier, U., & Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *Journal of Finance* 60, 2661–2700. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00813.x>
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496194>
- March, J.G. (1962). The business form as a political coalition. *Journal of Politics*, 24, p662-78. <https://doi.org/10.1017/S0022381600016169>
- March, J.G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press, p. 183
- March, J.G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33, 1404-1418 <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Marnet, O. (2004). Behavioural aspects of corporate governance. In Hirschey M., Kose, J., & Makhija A.K. (Eds.) *Corporate Governance (Advances in Financial Economics, Volume 9)* Emerald Group Publishing Limited, pp.265 – 285. [https://doi.org/10.1016/S1569-3732\(04\)09011-5](https://doi.org/10.1016/S1569-3732(04)09011-5)
- Mason, R., & Mitroff, I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. Wiley, New York
- Mazzolini, R. (1981). How strategic decisions are made. *Long Range Planning*, Volume 14, Issue 3, 1981, Pages 85-96, ISSN 0024-6301. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(81\)90187-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(81)90187-4)
- McGhee, G., Marland, G.R., & Atkinson, J.M. (2007). Grounded Theory research: literature reviewing and reflexivity. *Journal of Advanced Nursing* 60(3):pp. 334-342. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04436.x>

- McNulty, T. , & Pettigrew, A. (1999). *Strategist on the Board*. Organization Studies, 20 (1). pp. 47-74.
<https://doi.org/10.1177/0170840699201003>
- Mensonides, F. (s.a.). *Clare ontdeckingh der dwaesheydt der ghener die haer tegenwoordigh laten noemen Floristen*. Ghedruckt by Isaac Willemsz. Boeckdrucker op't Noordt in't Schrijf-boeck, ANNO 1636 (Geraadpleegd op 6-5-2019 via <http://www.fransmensonides.nl/tulp/CODD.htm>)
- Merton, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. (1968 enlarged ed.). New York: Free Press. ISBN 978-0-02-921130-4.
- Meyer, R.J.H. (2007). *Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives* (No. 106). ERIM Ph.D. Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/10182>
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London:Sage
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row
- Milliken, F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.2307/257999>
- Milliken, P. (2010). Grounded Theory. In Neil J. Salkind (Ed.), *Encyclopedia of Research Design*. (pp. 549-554). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412961288.n169>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York, pp. 82-85.
- Moerland, P.W. (1997). *Corporate governance. Theorie en praktijk in internationaal perspectief*. Financiële en Monetaire Studies, Wolters-Noordhoff
- Moore, D.A. (2005). Myopic Biases in Strategic Social Prediction: Why Deadlines Put Everyone Under More Pressure Than Everyone Else. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(5), 668–679. <https://doi.org/10.1177/01461672042715699>
- Miles, M. (1997). Qualitative data as an attractive nuisance. The problem of analysis. *Administrative Science Quarterly* 24, p. 590-60. <https://doi.org/10.2307/2392365>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). A. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246 – 275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Narayanan, V.K., Zane, L.J., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, January 2011 37: 305-351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Neumann, J. von, & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ. Princeton University Press. 1944, 2e editie. 1947, 3e editie 1953.
- Okhuysen, G., & Bonardi, J. (2011). EDITORS' COMMENTS: THE CHALLENGES OF BUILDING THEORY BY COMBINING LENSES. *The Academy of Management Review*, 36(1), 6-11. Retrieved from www.jstor.org/stable/29765012
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD.
- Pablo, A.L., Sitkin, S B., & Jemison, D.B. (1996). Acquisition Decision-Making Processes: The Central Role of Risk. *Journal of Management*, 22(5), 723–746. <https://doi.org/10.1177/014920639602200503>

- Papadakis, V.M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strat. Mgmt. J.*, 19: 115–147. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5)
- Peij, S.C. (2005). *Commissaris op de bestuurdersstoel*. Assen: Van Gorcum.
- Pfeffer, J., & Salancik, C.R. (1974). Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarter.* <https://doi.org/10.2307/2393885>
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.
- Plous, S. (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. Philadelphia: Temple University Press
- Poel van de, P. (2009). De onttakeling van zorggigant Meavita. *Skipr*, nr. 6, juni 2009, p.15
- Poel van de, P. (2012). Kunt u mij de weg naar Hilversum vertellen. *Lucide* | 17, 01 2012. <https://doi.org/10.1007/s40408-012-0009-5>
- Pope C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Analysing qualitative data. *British Medical Journal*, 320: 114-116. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7227.114>
- Power, D.J. (2007). *A Brief History of Decision Support Systems*. DSSResources.COM, World Wide Web, <http://DSSResources.COM/history/dsshstory.html>, version 4.0, March 10, 2007
- Prahalad, C.K.; & Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6. (Nov. - Dec., 1986), pp. 485-501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Pugliese, A., Bezemer, P., Zattoni, A., Huse, M., Van Den Bosch, F.A.J. , & Volberda, H.W., (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda, *ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-013-STR*
- Pugliese, A., Nicholson, G. , & Bezemer, P.-J. (2015). An Observational Analysis of the Impact of Board Dynamics and Directors' Participation on Perceived Board Effectiveness. *British Journal of Management*, 26: 1–25. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12074>
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) (2014). *De verleiding weerstaan: grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*. Den Haag: Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO).
- Raaijmakers, M.J.G.C., (2006). Ondernemingsrecht. *Pitlo Deel 2*, Deventer, Kluwer
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 11 augustus 2014 via: http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20%282005%29/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf
- Rindova, V.P. (1999). What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, 36: 953-975. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00165>
- Russo, J.E., & Schoemaker, P.J.H. (1989). *Decision traps: Ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them*. New York: Doubleday.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Ltd., Harlow
- Schenk, H. (2002). [Artikel in] *De Grote Lijn. Strategie en strategisch management*. Witteveen, A., Zegveld M., & Witteloostuijn van A., Schiedam: Scriptorum, pp. 156-179
- Schoemaker, P.J. (2004). Forecasting and scenario planning: the challenges of uncertainty and complexity. In Koehler, D.J. and Harvey, N. (Eds). *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, Blackwell: Oxford, UK, pp. 274–296. <https://doi.org/10.1002/9780470752937.ch14>

- Schwenk, C.R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2 (Apr. - Jun., 1984), pp. 111-128, John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050203>
- Schwenk, C.R. (1995) Strategic decision making. *Journal of Management*, 21, 471-493. <https://doi.org/10.1177/014920639502100304>
- Shapira, Z. (1995). *Risk taking: A managerial perspective*. New York, NY, US: Russell Sage Foundation.
- Shefrin, H. (2001). Behavioral Corporate Finance. In *Journal of Applied Corporate Finance*, 2001/3, p.113-124. <https://doi.org/10.1111/j.17456622.2001.tb00443.x>
- Shefrin, H. (2002). *Beyond Greed and Fear - Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195161211.001.0001>
- Simon, H.A. (1945). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (third ed.). New York: The Free Press
- Simon, H.A. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice. In *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.
- Simon, H.A. (1976). From substantive to procedural rationality. In: Kastelein T.J., Kuipers S.K., Nijenhuis W.A., Wagenaar G.R. (eds) *25 Years of Economic Theory*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4367-7_6
- Simon, H.A. (1983). *Models of Bounded Rationality*. MIT Press: MA
- Simon, H.A. (1990). Invariants of human behaviour. *Annual Review of Psychology*, 41, 1990, p.119. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.41.1.1>
- Simon, H.A. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved May 6, 2019, from BrainyQuote.com Website: https://www.brainyquote.com/quotes/herbert_a_simon_19320
- Siciliano, J. (2005). Board involvement in strategy and organizational performance. *Journal of General Management*, 30(4), 1-10. <https://doi.org/10.1177/030630700503000401>
- Slovic, P., Finucane, M.L., Peters, E., & MacGregor, D.G. (2002). The Affect Heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (pp. 397-420). New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.025>
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon* (14) 3.
- Smit, E., & Graafsma R. (2011). *Woekerpolis hoe kom ik er van af*. Bertram + de Leeuw Uitgevers BV, Smit, E., & Graafsma R. (2011). *Woekerpolis hoe kom ik er van af*. Bertram + de Leeuw Uitgevers BV,
- Smith, A. 1723-1790. (2000). *The wealth of nations*. Introduction by Robert Reich ; edited, with notes, marginal summary, and enlarged index by Edwin Cannan. New York :Modern Library, <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511817410.003>
- Sommer, L. (1954). [translated] Bernoulli, D. (1738). Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica* 22 (1): pp. 22–36 <https://doi.org/10.2307/1909829>
- Stanovich, K.E., & West, R.F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences* 23 (5):645-665. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1467>

- Steinbruner, J.D. (1974). *The cybernetic theory of decision: New dimensions of political analysis*. Princeton, NJ, US: Princeton University Press.
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. 2nd edn London: Sage.
- Strikwerda, J. (2004). Policy Governance: Bestuur en Toezicht voor instellingen voor hoger onderwijs. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs & Management*, 11(3): 15-21.
- Strikwerda, J. (2005a). To be or not to be: in control. *Controllers Magazine*, Vol. 19: 4; Page 38-42
- Strikwerda, J. (2005b). Goed bestuur van onderwijs: Principes voor educational governance. In F. H. J.G. Brekelmans, P. W. A. Huisman, & J. M. M. v. d. Ven (Eds.), *Educational Governance - Symposiumbundel Nederlandse Vereniging voor Onderwijsrecht 2004*, Vol. 24: 17-34. Den Haag: Sdu.
- Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Van Gorcum
- Strikwerda, J. (2010). *Shared Service Centers II: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen/ Den Haag: Van Gorcum/ Stichting Management Studies.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083020>
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. New York, NY, US: Doubleday & Co.
- Swanborn, P.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Swanborn, P.G. (1994). Het ontwerpen van case-studies: enkele keuzen. *Mens en Maatschappij*, 1994, 69-3, 322-355.
- Ten Have, P. (2004). Conceptualisering in de Grounded Theory aanpak. *Kwalon Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, 27, jaargang 9, nr. 3
- Thaler, R.H. (2000). From Homo Economicus to Homo Sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14 (1): 133-141. <https://doi.org/10.1257/jep.14.1.133>
- Thaler, R.H., & Benartzi, S. (2001). Naive Diversification Strategies in Defined Contribution Saving Plans. *American Economic Review*, 91, (1), 79-98. <https://doi.org/10.1257/aer.91.1.79>
- Tiemeijer, W.L., Prast, H.M., & Thomas, C.A. (2009). *De menselijke besliser: Over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam University Press.
- Toulmin, S. (2003). *The uses of argument*. Cambridge. U.K: Cambridge University Press.
- Triantaphyllou, E. (2002). *Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study*. Kluwer Academic Publishers
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1990). Rational choice and the framing of Decisions. In: K. Schweers Cook en M. Levi (eds.) *The limits of rationality*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 60-89. <https://doi.org/10.1007/BF00122574>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 5, 297-323.
- Urquhart C., Lehman H., & Myers M.D. (2010). Putting the 'theory' back into grounded theory: guidelines for Grounded Theory studies in information systems. *Info Systems J* (2010) 20, 357-381, Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00328.x>

- Van Ees, H. , Gabriëlsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17: 307-319. doi:10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x
- Van Lent, L.A.G.M. (1995). De winst is absoluut belangrijk. MAB, januari/februari 1995
- Veenswijk, M.B. (2006). *Interventies van betekenis*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Management van Cultuurverandering, aan de faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam op 4 juli 2006
- Velthof, A. (2012). *Het enquêterecht als strategiebepalend middel binnen een beursvennootschap*. Scriptie Universiteit van Tilburg,
- Volberda, H.W. (2004). *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurren*. Deventer: Kluwer.
- Wester, F. (1987) *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho
- White, G. (1993) Escalating Commitment in Individuals and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. Freeling, A. (1984) *A philosophical basis for decision aiding, Theory and Decision*, vol. 16, pp. 179-206 54. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1018>
- Wilson, T.D., Centerbar, D.B., & Brekke, N. (2002). Mental contamination and the debiasing problem. In Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 185-200). New York: Cambridge University Press <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.012>
- Winter, J.W. , & Van de Loo, E. (2012). Board on Task: Developing a Comprehensive Understanding of the Performance of Boards. Massimo Belcredi, Guido Ferrarini (Eds.) *Boards and Shareholders in European Listed Companies*, Cambridge University Press 2013. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2345910> or <https://doi.org/10.2139/ssrn.2345910>
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*, 4th edition, Sage
- Zahra, S., & Pearce, J. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15, 291-334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zwaan van der, A.H. (1990). *Organisatieonderzoek; leerboek voor de praktijk: het ontwerp van onderzoek in organisaties*. Assen:Van Gorcum



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

ISBN: 978-90-8980-135-7