

RvC zou altijd exitgesprek moeten voeren

Investeren in afscheid

Een RvC die wil bijdragen aan gezonde verhoudingen in de top, neemt initiatief. Exit-interviews mogen niet langer ad hoc zijn, maar moeten steevast plaatsvinden bij iedereen die de top verlaat, luidt het pleidooi van Monika Milz, associate partner Governance Support.

Het is alweer even geleden, maar het voorbeeld blijft sprekend. Van wie leer je meer over AkzoNobel? Van Ton Büchner of van Marjan Oudeman? Ton Büchner werd uitgebreid geïnterviewd bij zijn aantreden als opvolger (CEO) van Hans Wijers. Marjan Oudeman vertrok ook bij Akzo. Zou Marjan Oudemans uitdagend bevraagd zijn tijdens een exit-interview? Ik heb het vermoeden dat haar nieuwe werkgever, de Universiteit van Utrecht, veel meer moeite heeft gedaan haar zienswijze te leren kennen. Vaak vinden we de intake-gesprekken veel spannender dan een exit-gesprek. Dat is niet terecht, vooral niet voor de toezichthouder.

Soft checks

Als je alle topmensen die vertrekken net zo grondig interviewt als de vijf die nieuw komen, leer je heel veel. Als toezichthouder ben je gebaat bij zogenaamde soft checks: manieren waarmee je een kijkje in de keuken kunt nemen. Zo kun je constateren dat je veronderstellingen al dan niet juist zijn. Je kunt vertrouwen in de kwaliteit van de informatie bevestigd zien, of juist van vraagtekens voorzien. Je komt te weten wat de sterke punten zijn in de ogen van de professionals, waar de (sub)top mee worstelt en welke waarden beleden worden, maar niet echt geleefd. Vroege signalering van potentiële problemen, dat is wat exit-interviews opleveren als het een bewust gekozen manier van doen is.

Intelligente manier

Als commissaris leer je via exit-interviews dingen die je anders niet hoort of ziet. Als werkgever voor topmensen leer je waar je je goed of beter op moet organiseren. Voorwaarde is wel dat je deze exit-interviews op een intelligente manier inricht. We onderscheiden drie belangrijke succesvariabelen.

Ten eerste de persoon die de interviews afneemt. Het vraagt om professionele competenties, een onafhankelijke en onpartijdige positie en de ambitie om ook onbenoemde zaken een naam te geven. **Ten tweede is een goede kwaliteit van de verslaglegging vereist.** De vertrekkende persoon geeft zijn instemming met de correcte weergave namelijk alleen als hij/zij zich herkent in de samenvatting. **Ten derde de manier waarop het resultaat van de interviews beschikbaar komt voor bestuur en toezicht.**

Een raad die dit verstandig doet, laat eens per jaar op de hoofdlijnen rapporteren, niet de bevindingen uit individuele gesprekken. Het gaat niet om de individuele arbeidsverhouding, maar om de *early warnings* voor bestuur en toezicht. En ja, ook de topmensen die met pensioen gaan komen aan bod. Wie omwille van leeftijd vertrekt, heeft vaak een afgewogen beeld en de behoefte een testament achter te mogen laten.

In goed overleg...

Topmensen worden steeds vaker en sneller vervangen. De financiële pers bericht dat partijen *in goed onderling overleg* uit elkaar gaan. De man of vrouw in kwestie vertrekt vaak met mixed feelings; in een exit-gesprek komen de strategische spanningsvelden en de drempels die zich niet lieten slechten aan bod. Heel relevant voor de commissaris die wil begrijpen waarom het niet wil vlotten met de operationalisering van de strategie. Zou een exit-interview de neiging van de CEO afremmen om één pion te offeren in plaats van de kern van het probleem te erkennen?

Wrok

Omdat het echt niet altijd eerlijk eraan toe gaat in de bestuurskamer, zijn er natuurlijk ook mensen die met wrok vertrekken. Vaak vergezeld van mooie volzinnen in de overeenkomst dat beide partijen het zwijgen ertoe doen, maar in de praktijk werkt het anders. Een reputatierisico is geboren. Weten de commissarissen wie er met een grote zak geld vertrekt? Zou je die topman of topvrouw niet dubbel willen interviewen? Afkoop heet niet voor niets afkoop.

Leercurve

Een RvC die wil bijdragen aan gezonde verhoudingen in de top, neemt initiatief. Exit-interviews mogen niet langer ad hoc zijn, maar moeten steevast plaatsvinden bij iedereen die de top verlaat. Over de jaren levert het een boeiend beeld op van de groeistuipen van een organisatie. De kosten om vijf exit-interviews te laten voeren staan in schril contrast tot de bedragen die voor de intake worden betaald. De impact op de leercurve van bestuur en toezichthouders is daarentegen aanzienlijk steiler.

Klik [hier](#) voor meer informatie.

Auteur(s): Monika Miltz
