



Kan iemand die al zijn zwemdiploma's in de Hofvijver heeft gehaald slagen als president-directeur van NS?

Posted on 22 oktober 2022 by Eduard Bomhoff

We wensen Wouter Koolmees meer succes toe dan 'ons Camiel' bij de KLM en Dick Benschop bij Schiphol. En ook dan Maria van der Hoeven bij de International Energy Agency, Alexander Rinnooy Kan bij ING-bank en Frank de Grave bij de Nederlandse Zorgautoriteit. En natuurlijk Gerrit Zalm bij de ABNAMro.

Als Kamerlid kreeg Wouter Koolmees twee keer een prijs voor effectiviteit. Hij viel op tussen de 149 collega's. Bijna direct na zijn afstuderen ging hij werken in Den Haag en al snel verwierf hij zijn roem, eerst als ambtenaar bij Financiën in een functie al heel dicht op de politiek en daarna volop voor D66.

Geen harmonische samenhang

Ik heb Koolmees nooit ontmoet en neem graag aan dat hij een uitstekende spreker is met groot gevoel voor politieke verhoudingen. En toch is het roekeloos om iemand die al zijn zwemdiploma's in de Hofvijver heeft gehaald nu te benoemen tot president-directeur van NS. Wie liever op safe wil spelen, zoekt een man of vrouw met ervaring in het railvervoer én langdurige ervaring als manager. Koolmees mist beide.

Van al de bovengenoemde beroemde Nederlanders ken ik Gerrit Zalm en Alexander Rinnooy Kan het beste. Zalm had een goede politieke neus en een snelle reactie in het debat, maar faalde in een belangrijk opzicht in zijn eerste management-baan als directeur van het Centraal Planbureau (CPB) van 1989 tot 1994. Zalm slaagde er niet in om een harmonische samenhang te laten horen van zijn eigen verstandige 'middle-of-the-road' economische inzichten en de vaak onrealistische en extreme uitkomsten van de rekenmodellen van zijn instituut.

Zijn opvolger Henk Don maakte de omgekeerde fout, door altijd de modellen te verdedigen ook wanneer die evident niet deugden, maar Zalm – als solist veel briljanter dan Don – kon geen eenheid smeden met de technici binnen het bureau en het kon hem ook niet zo veel schelen. Dat werkt demotiverend. Wat we van Zalm zagen bij ABNAMro leek me ook meer de eigen profilering (een keer in jurk en pruik) dan doordacht management.

'Nooit een euro verdiend'

Rinnooy Kan die ik nog beter kende als collega aan de Erasmus Universiteit was een pionier in Nederland in zijn belangrijke en nuttige specialisme: met grote, bijna lege matrices uitrekenen wat de beste route is voor een tankauto die tien landelijk verspreide benzinstations moet bedienen. Onze collega Jo Ritzen werkte voortdurend aan zijn politieke netwerk en blonk meer uit door het schrijven van modieuze onderzoeksvoorstellen over 'vrouwvriendelijke milieustudies' dan in serieuze publicaties, maar Rinnooy Kan werkte zelf hard aan de wetenschap (en liet zijn talrijke promovendi ook hard doorwerken).

Elegant als rector van de EUR, effectief bij de fusie tussen midden- en grootbedrijf, maar daarna voor het eerst in het bedrijfsleven als lid van de Raad van Bestuur bij

ING. Een collega vatte die episode kort samen: 'Voor ons heeft hij nooit een euro verdiend.' Daarna opnieuw als een vis in het polderwater bij de SER.

Twee 'case studies', dus een onwetenschappelijke steekproef van twee ongetwijfeld knappe mannen maar mislukte managers. Managen is echt heel anders dan snel en vlot kunnen praten, of creatief en origineel wetenschap te bedrijven.

'Een vreselijk aardige vent'

Mijn eigen management-ervaring is beperkt tot kleinere organisaties: directeur-oprichter van een onderzoeksinstituut en als commissaris bij twee pensioenfondsen. Daar leerde ik hoe belangrijk kennis en ervaring in de sector zijn. Eén pensioenfonds had als directeur wat mannen onder elkaar noemen 'een vreselijk aardige vent', maar iemand die de vakkennis miste en dus vooral droomde van buitenlandse reizen voor de inspectie van onroerend goed – alsof hij daar verstand van had (en dan liever op reis naar een pronkgebouw in Washington D.C. dan naar een kantoor in koud Minneapolis). De eerste klas bij de KLM leefde in die tijd van de pensioenbestuurders.

Professionals weten dat het er bij pensioenfondsen om gaat de kosten van beheer laag te houden, en een goede 'custodian' een objectief rapportcijfer te laten uitbrengen over de resultaten, maar deze directeur wilde ook zelf met externen praten over zijn en hun rentevisie en bleef proberen om tegelijk speler en scheidsrechter te zijn bij het beleggen (een ernstige management-fout die zelfs bij ABP-APG nog niet is uitgeroeid).

Management is iets anders dan mooi praten

Wat een verschil met mijn andere commissariaat waar de amateuristische pretenties van de directeur om de rente en de beurs te voorspellen gelukkig ontbraken, en wij een professionele, deskundige en op de kosten gefocuste directeur konden adviseren.

Ook in advies-functies bij twee banken heb ik van dichtbij gezien dat mooi kunnen praten en management om verschillende talenten en ervaringen vragen. Directieleden bij de investment-bank moesten medewerkers enthousiast en creatief houden, ook in jaren met een dalende beurs en veel voortijdig afgeblazen 'deals'. Mijn ervaring met motiveren is met promovendi en onderzoekers, en dat laat zich

niet vertalen naar de hoogspanningswereld van het grote geld.

Wetenschappers moeten gewoon hard werken, zelf creatief zijn, en genereus jongere collega's helpen met commentaar en kritiek. Ook moeilijk, maar heel anders dan het motiveren en vorm geven van grote organisaties. Managers hebben immers ook veel aandacht nodig om hun organisatie zó vorm te geven dat (1) verantwoordelijkheden, (2) het meten van prestaties en (3) beloningen goed bij elkaar passen en de doelen van de onderneming dichterbij brengen.

'Rondje om de kerk'

Mijn collega's in de business-school geven daar les over; het is een kunst en een vak, maar Eurlings, Benschop en Koolmees dachten dat hun prima politieke antenne ook op de golflengte van het managen kon werken.

Nu terug naar NS. Er was een paar jaar geleden discussie over 'rondje om de kerk': een dienstregeling die meer schokbestendig is wanneer machinisten en conducteurs steeds hetzelfde traject op en neer rijden, met als alternatief gevarieerde dienstroosters, omdat medewerkers dan alerter blijven en meer voldoening vinden bij afwisseling in het werk. Een logistieke puzzel in een context bepaald door cultuur, historie en verworven rechten. Lijkt me niet eenvoudig voor een nieuwkomer.

NS kent een hoog ziekteverzuim (vorig jaar 7 procent, dat is 3 ½ week per persoon, en een snel stijgende trend). We weten hoe verpleegkundigen in onze ziekenhuizen klagen dat de specialisten vaak weinig inzicht hebben in stress aan het bed (ook al 7 procent ziekteverzuim). En die klachten over onvoldoende inleving slaan op dokters die samenwerken met de verpleegkundigen aan het bed of in de operatiekamer.

Koolmees moet nu ook aan het werk met ziekteverzuim en stress bij NS, maar heeft als handicap dat zijn afstand tot de conducteur op de trein nog veel groter is dan die tussen dokters en verpleegkundigen.

Loek Hermans

Tegen het einde van 2002 kwamen wij in het Concertgebouw een familielid tegen van oud-minister Loek Hermans. 'Hij is sikkeneurig omdat hij nog niets heeft' (na

vijf maanden wachtgeld). In 2003 werd Hermans voorzitter van het midden- en kleinbedrijf. 'Wat weet u daarvan?', vroeg *De Telegraaf*. 'Niets', zei de oud-minister met bewonderenswaardige eerlijkheid, 'maar ik heb een heel goed netwerk in Den Haag.' OK voor een lobby-functie, niet OK voor serieus management.

Wees bang voor het land dat zó personeelsbeleid voert, niet alleen bij het outplacement van politici als lobbyisten, maar ook voor het topmanagement van een koninklijke luchtvaartmaatschappij, een ooit om zijn efficiency beroemd vliegveld, en nu voor de NS die met 19000 werknemers terug wil naar de 1,3 miljoen reizigers per dag van vóór covid-2019.

Wynia's Week is er 104 keer per jaar. De donateurs maken deze onafhankelijke berichtgeving mogelijk. [**Doet u mee?**](#) Hartelijk dank!