

Commissarissen willen de board dynamics en de informatievoorziening verbeteren. Dit blijkt uit het recent verschenen Commissarissenonderzoek 2014-2015 van accountant Grant Thornton. Daarnaast blijft de focus op de werkgeversrol van de RvC onverminderd sterk. Opvallend is ook dat de inkoop van diensten van derden op initiatief van de RvC bespreekbaar is geworden. Volgens de onderzoekers kan dit de voorbode zijn van een andere organisatie van het interne toezicht.

SOCIALE VAARDIGHEDEN MOETEN BETER

COMMISSARISSENONDERZOEK GRANT THORNTON

Jan Schoenmakers

Ordeelsvermogen, helikopterview, creativiteit, stressbestendigheid; de tijd dat commissarissen eenvoudigweg toezicht moesten houden op de bestuurders en hen zo nu en dan wat adviseerden is allang voorbij. Toezicht houden is een vak geworden met tal van vaardigheden waar leden van RvC's en RvT's zo hard op afgerekend worden dat je je soms afvraagt waarom iemand er nog zin in heeft.

Sociale vaardigheden scoren hoog in het recent verschenen Commissarissenonderzoek 2014-2015 van Grant Thornton. Het onderzoek heeft 36 verbeterwensen geformuleerd en volgens de commissarissen moet er vooral op eigenschappen als besluitvaardigheid, kritisch kunnen doorvragen en een rechte rug hebben nog het een en ander verbeterd worden.

Natuurlijk zijn ook de toezichthoudende taak van en informatievoorziening aan de RvC topprioriteit gebleven, zo blijkt uit de editie 2014-2015, de zesde survey sinds accountant Grant Thornton hiermee in 2009 begon. De deelname van 216 commissarissen en 5 bestuurssecretarissen garandeert in veel gevallen een representatieve score. Het onderzoek, uitgevoerd door Aalt Klaassen en Herbert Rijken, maakt onderscheid tussen een zogenaamd basisprofiel (beursgenoteerd, met een mediaan balanstotaal van 1 miljard euro) en diverse variaties zoals MKB, stichtingen en corporaties.

Werkgeversrol

Het onderzoek van vorig jaar constateerde dat de werkgeversrol van de raad van commissarissen de hoogste prioriteit heeft gekregen. Het selecteren, benoemen, evalueren en remunereren van de RvB beschouwden de honderden geënquêteerde commissarissen als hun belangrijkste taak. Daarmee scoorde deze taak nog hoger dan informatievoorziening en toezicht houden, die zij uiteraard ook heel belangrijk vonden. Het is niet verwonderlijk dat de werkgeversrol zo veel aandacht krijgt. Het benoemen van adequaat management is ongetwijfeld de meest effectieve manier om de kwaliteit van de governance in een organisatie te waarborgen. Een goede uitvoering van de werkgeversrol is ook in het eigen belang van de commissarissen. Immers, wanneer de RvC een slecht functionerend management installeert, kost dit niet alleen veel tijd, maar leidt dit ook een zekere reputatieschade. Terecht dat het al jaren toenemend belang van de werkgeversrol dit jaar qua ambitie is geëindigd op de eerste plaats. Ook de aandacht voor strategie is opvallend. Daarbij ligt het accent op het business model. De non profit bedrijven noemen vaak 'ingrijpende' aanpassingen in de herfinanciering en toenemende regelgeving van de overheid.



Sociale vaardigheden zijn al eeuwen belangrijk voor toezichhouders (Commissarissen Amsterdamse Haven op een schilderij van Wybrand Hendriks)

Verbeterwensen

De interessantste resultaten van het Commissarissenonderzoek 2014-15 gaan over de wat er allemaal beter kan – en moet. Over zichzelf is de commissaris vrij positief. Hij/zij ziet dan ook voor zichzelf gemiddeld de minste verbeterwensen. Bij de 36 onderzochte wensen gaat het zowel om eigenschappen (bijvoorbeeld invoelend vermogen) als om competenties (zoals helikopterview). Een op de tien verbeterwensen hebben op de commissarissen zelf betrekking. Opvallend is dat de commissarissen voor de RvC als geheel veel strenger zijn (een derde van alle verbeterwensen waarbij vooral sociale vaardigheid hoog scoort). Volgens de commissarissen zijn oordeelsvermogen, helikopterview en strategisch inzicht essentieel voor de RvC en de commissaris zelf. Voor de RvC zijn stressbestendigheid, besluitvaardigheid en het hebben van een rechte rug zeer wenselijk. De andere eigenschappen (overtuigingskracht, kritisch doorvragen, resultaatgericht, evenwichtig en zakelijk) worden slechts marginaal minder wenselijk gevonden. De rollen van visionair, ‘domme’ vragensteller, mediator en aanvoerder worden ook wenselijk geacht binnen de RvC.

Voor de raad van bestuur is volgens de commissarissen zelfs 65% van de 36 verbeterwensen van toepassing. Bestuurders schieten tekort op alle dimensies: voelen, drijfveren, denken, kracht/houding en teamdynamiek. Vooral op zelfkritisch vermogen en creativiteit scoren bestuurders onder de maat. Opvallend is ook dat alle categorieën commissarissen van mening zijn dat de RvB beter moet luisteren. De onderzoekers vragen zich af of dat naar de RvC of naar anderen is. En veronderstellen dat het primair betrekking heeft op het luisteren naar de RvC. “Kan het zijn dat de RvC zich enigszins miskend voelt in die zin, dat zij misschien in haar ogen geregeld adviezen geeft, die niet door de RvB worden overgenomen?”, zo mijmeren de onderzoekers.

Evaluatie vanzelfsprekend

Evaluatie van de RvC staat niet meer ter discussie binnen het basisprofiel (en eigenlijk ook niet bij de kleinere ondernemingen, de non-profitsector en de corporaties). De meeste instemming betreft: de RvC als collectief

evalueren, het functioneren van de RvC als team en het hanteren van duidelijke criteria. Maar ook het jaarlijks evalueren, het vooraf invullen van een vragenlijst, het werken met zelfevaluatie, het beoordelen van de afzonderlijke leden en het eens in de paar jaar werken met een externe mag op instemming rekenen. Elk jaar een externe erbij wordt nog niet nodig geacht, evenals het na elke vergadering ‘evalueren’.

Informatievoorziening

Commissarissen vinden het zeer wenselijk dat niet-RvB-leden presentaties geven voor de RvC, dat er duidelijke afspraken zijn over de informatievoorziening en dat de RvC praat met anderen uit de organisatie buiten de RvB. Opvallend is dat de inkoop van diensten van derden op initiatief van de RvC bespreekbaar is geworden. RvC's van beursgenoteerde ondernemingen zien het op eigen initiatief gebruik maken van diensten van executive searchbureaus als wenselijk, evenals het inschakelen van een specialist op het gebied van evaluatie. Diverse diensten zien zij als alleen relevant in specifieke situaties, maar dan is er een grote kans dat er ook gebruik van wordt gemaakt (bijvoorbeeld due diligence expert bij overnames).

Commissarissen van beursfondsen verwachten dat meer dan in de huidige situatie gebruik gemaakt gaat worden van de diensten van juristen/advocaten, due diligence experts, bankiers, investment bankers en vooral van marktonderzoekbureaus, risk management specialisten en specialisten in board evaluatie. Deze verwachting leeft vooral bij de RvC-voorzitters en audit-commissarissen. De coöperaties, de grote niet-genoteerde bedrijven en de woningcorporaties daarentegen zien relatief weinig reden om de huidige situatie te veranderen.

Als er dan diensten van buiten moeten worden ingekocht, zien de commissarissen dat liever door de RvC zelf gebeuren. De secretaris van de RvC speelt in dit opzicht nog een bescheiden rol. De huidige inzet van diensten van derden op eigen initiatief van de RvC is relatief laag en laat veel verschil zien in ervaringen tussen de diverse soorten organisaties. Ook het gewenste gebruik scoort gemiddeld nog niet hoog. De onderzoekers menen dat deze signalen wellicht een voorbode zijn van een andere invulling en organisatie van de taken van de RvC.