

"DE ROL VAN DE VOORZITTER IS CRUCIAAL"

INTERVIEW MET STEVEN SCHUIT EN CASPER JASPERS

De voorzitter van de raad van commissarissen heeft een prominentere functie en rol dan ooit tevoren. Dit past in een trend van concentratie en efficiency en is een direct gevolg van de gegroeide werkbelasting van de RvC. Het recent verschenen Handboek Voorzitter is het definitieve boek over deze boeiende functie. Wat de auteurs Steven Schuit en Casper Jaspers niet over de voorzitter hebben geschreven is niet de moeite van het weten waard.

Jan Schoenmakers

WEen gesprek met advocaat (Allen & Overy) en hoogleraar (Nyenrode) Steven Schuit over de functie en de rol van de voorzitter van de raad van commissarissen begint onvermijdelijk bij zijn eerste boek over dit onderwerp, *The Chairman Makes or Breaks the Board*, dat vijf jaar geleden is verschenen.

Het nieuwe boek, kortweg Handboek Voorzitter geheten, met als ondertitel Het Geheim van Goed Bestuur, is echter veel meer omvattend. Schuit en co-auteur advocaat Casper Jaspers vinden een directe vergelijking tussen de twee boeken dan ook niet zo zinvol. En vijf jaar is in corporate governance land een hele tijd. Er is bijvoorbeeld inmiddels een nieuwe

corporate governance code uitgebracht, de Code Van Manen, die in het nieuwe boek is verwerkt.

Toch begint het gesprek met een volgens Schuit en Jaspers saillant verschil in de governance discussie vergeleken met vijf jaar geleden. Schuit: "Interessant is dat de discussie over het one tier en two tier boardmodel helemaal is uitgewoed. Indertijd was het one tier boardmodel nog niet officieel in Nederland ingevoerd. Er bestond nog geen wettelijke basis voor, maar er was veel discussie over, die inmiddels is geluwd. Het aardige is dat er maar heel weinig bedrijven zijn die naar de one tier board zijn overgestapt, maar er wel veel ondernemingen zijn die binnen het duale systeem een 'one tier gedrag' zijn gaan vertonen. Men hecht kennelijk wel aan een aparte raad van commissarissen, maar die is in taakstelling en rol de plaats gaan innemen van de non executives in een one tier model. Dat zie je bij beursfondsen het sterkst. Bij familiebedrijven komt het ook veel voor omdat de pater familias graag in de board wil zitten om op die manier dicht bij het management te blijven. Als formeel model zie je de one tier board dus niet echt aanslaan, maar de inhoud blijkt wél aan te spreken."

Jaspers: "In het verlengde daarvan zie je dat mede onder maatschappelijke druk de interne toezichthouders meer kennis van zaken heeft en er meer bovenop wil zitten. Het toezicht kost daardoor meer tijd."



"THE CEO RUNS THE COMPANY, THE CHAIRMAN RUNS THE BOARD"

Is hiermee aan de maatschappelijke verwachtingen omtrent het intern toezicht voldaan?

S: “Dat denk ik niet. Het is een eind in de richting. Het toezicht, ook in de echte one tier modellen in het VK en zeker in de VS, schiet nog vaak ernstig tekort. De vraag is nog steeds hoe je het probleem van tekortschietend toezicht opgelost krijg zonder een superbestuur te creëren. Waar dan weer toezicht op moet komen. Je ziet de afgelopen vijf jaar ook een verschuiving van formeel toezicht naar advies. Vijf jaar geleden was retrospectief toezicht de voornaamste taak, nu houdt de raad zich veel meer bezig met de toekomst, zelfs met de langere toekomst.”

Niet alleen de raad, ook het voorzitterschap ervan heeft de afgelopen jaren aan gewicht gewonnen. Wat is daar de reden van?

J: “De concentratie van de macht bij de voorzitter heeft direct te maken met de grotere intensiteit van het intern toezicht. Er is meer behoefte aan snelle en frequente communicatie. De voorzitter wordt een vooruitgeschoven post van de hele raad in het contact met bestuurders. Dat geldt voor de lijn tussen voorzitter en CEO, maar ook voor de lijn tussen de voorzitter van de auditcommissie en de CFO.”

S: “De concentratie heeft ook te maken met de ontwikkeling naar een meer one-tier achtig karakter van de raad. In de Angelsaksische wereld is de chairman de laatste man. Het gezegde luidt: ‘the CEO runs the company, the chairman runs the board’. En omdat de CEO een deel is van de board, is de chairman de baas. In de interviews zien we dat dit oordeel breed gedragen wordt. Feike Sijbesma zegt: iedereen heeft een baas nodig. De baas van de chairman is de raad. Er zijn gevallen van zonnekoningen geweest, een ongecontroleerde macht van de hoogste executive. Daar vraagt iedereen zich over af hoe dat heeft kunnen bestaan. Doekle Terpstra heeft daar een mooie term voor: handelingsverlegenheid. Hij bedoelt dat iedereen naar elkaar zit te kijken, niemand doet wat omdat niemand is aangewezen als degene die de order moet geven om te handelen. Er is dus duidelijk behoefte aan een voorman die optreedt, maar daar wel draagvlak voor moet hebben. De raad moet zich kunnen herkennen in wat de voorzitter zegt en doet en daarin kunnen meegaan. Dan

is de voorzitter ook geloofwaardig voor de raad van bestuur. Uit de interviews komt ook duidelijk naar voren dat een raad zijn geloofwaardigheid en zijn gezag moet verdienen. Zeggen: ‘ik ben je baas’ volstaat niet. Alleen als dat gezag aanwezig is, kan een bestuur het gevoel hebben dat de raad waardevol advies kan geven.”

De formele macht volstaat dus niet voor een raad van commissarissen

S: “Nee. Je hebt eigenlijk weinig macht. Het is net als tussen supermachten: je hebt een atoombom maar je hebt geen geweer. Je moet het dus hebben van invloed en gezag. Daarmee hangt samen dat je als voorzitter niet alleen voldoende tijd moet hebben, maar ook voldoende aandacht. Als je vijf commissariaten hebt is het veel moeilijker om daar altijd voldoende aandacht voor vrij te maken in je hoofd, dan tijd in je agenda. Je moet ruimte hebben om dwars te denken.”

J: “Hoe beter een organisatie georganiseerd is, hoe makkelijker het is als toezichthouder om advies te geven. Bij beursfondsen zijn de procedures vaak goed gestroomlijnd en werken rapportagelijnen vloeiend, de secretaris zorgt dat de juiste informatie op het juiste moment bij de raad terecht komt. Bij veel semipublieke organisaties, die vaak heel complex zijn, zijn die zaken minder goed gestroomlijnd dus moet je als raad en als voorzitter nog meer aandacht en tijd investeren dan bij de meeste beursfondsen.”

S: “Dat is een vitaal punt, we merkten toen we dit boek aan het schrijven waren dat de semipublieke sector in het algemeen onder-georganiseerd is qua governance. Daar komt bij dat men zich vaak niet helemaal van zijn rol bewust is. We merken helaas ook dat veel competente commissarissen niet zo graag in een raad van toezicht van een semipublieke instelling zitten. Terwijl het zeer interessant is, mede door de complexe aard van de organisatie en het publieke belang.”

J: “Juist omdat semipublieke organisaties zo complex zijn, is het enorm belangrijk dat een raad van toezicht zijn taak als werkgever serieus neemt. Daar ontbreekt het helaas ook vaak aan. Raden van toezicht zijn vaak erg bezig met toezicht, met het formeel beoordelen van financiële en andere rapportages, en te weinig bezig met zorgen dat er een uitstekend bestuur zit. Het aantal mensen dat echt kennis heeft van de sector valt ook vaak tegen.”

Terug naar de voorzitter. Die is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad van toezicht of commissarissen. Maar juridisch is de voorzitter daar niet bijster goed voor geëquipeerd.

S: “Nee, maar dat is de voorzitter van het bestuur ook niet. Althans in ons systeem van collegiaal bestuur. En de CFO, de COO en de CIO komen in de wet niet eens voor. Dat komt doordat we juridisch nog steeds in het collegiale model zitten. Maar zeker in de corporate wereld is het CEO-model behoorlijk aangeslagen. En de rol van de voorzitter van de raad is zich nog maar een paar jaar geleden echt aan het ontwikkelen. Maar het gaat wel snel nu, want de goede searchbureaus besteden bijzonder veel aandacht aan het zoeken van goede voorzitters, omdat zij zich er zeer goed van bewust zijn dat deze figuur cruciaal is voor de effectiviteit van een raad.”

En hoe ziet dat lijstje van kenmerken van een goede voorzitter er uit?

S: “Het moet bij voorkeur een oud-CEO zijn, in een andere onderneming. Niet een advocaat of een politicus. Tweede conditie: iemand die de business echt begrijpt. Dus als Jeroen van der Veer voorzitter wordt bij ING dan heeft hij gewoon twee jaar besteed aan het grondig leren kennen van het bankiersvak. De derde cruciale eigenschap is dat je een verbinder bent. De voorzitter is de schakel tussen het management en de raad van commissarissen. Je moet contact hebben met de CEO en je gezag laten gelden zonder blaffen en bijten. De raad moet via de voorzitter zijn wensen kunnen formuleren. Ten vierde moet een voorzitter in staat zijn om op te treden als dat nodig is. Het Engels heet dat ‘taking charge’. En last but not least: je moet er tijd en aandacht voor hebben. Het is een parttime baan, niet een nevenfunctie. En dat geldt ook voor de semipublieke organisaties. Politici begrijpen dat niet, die denken dat het een bijbaan is. Voorzitter zijn is gewoon best een zware functie, maar ook heel leuk als je het goed doet. Maar je moet als voorzitter wel de leiderschapskwaliteiten van een CEO hebben, maar tegelijkertijd niet de eerste viool willen spelen, want je zit er als raad om het management beter te maken.”

Is het wel voldoende uitdagend om vooral te zorgen dat anderen beter presteren?

S: “Er zijn uitdagingen genoeg. Als het goed gaat volgt

daarna altijd een periode waarin het slecht gaat. Dat is niet een vanwege de cyclus, maar dat komt doordat het bestuur als het goed gaat, dingen gaan bedenken die ze beter niet kunnen doen. Dan ontstaan er investeringsplannen, plannen voor fusies, overnames en productontwikkeling. Zeker een klein bestuur kan gaan lijden aan tunnelvisie en kan in zijn eigen succes gaan geloven. Dat is heel menselijk.”

J: “Je moet als raad dus voortdurend, ook als alles prima loopt, opletten wat er gebeurt en nagaan of initiatieven passen in het strategische plan. En als je als voorzitter zonnekoninggedrag ontwaart, moet je snel handelen want anders krijg je zo’n CEO niet meer weg.”

De voorzitter lijkt ook steeds meer een externe rol te krijgen

J: “Dat is zeker dat laatste jaren toegenomen. De raad van commissarissen heeft veel meer aandacht gekregen en zeker van de voorzitter wordt verwacht dat die regelmatig extern optreedt in het contact met stakeholders. Met name grote aandeelhouders, maar ook externe toezichthouders als De Nederlandsche Bank en de AFM.”

S: “Externe toezichthouders willen de voorzitter liefst alleen zien, om twee redenen: ze willen een goed beeld krijgen over de persoon en de kwaliteiten van die persoon, maar ook omdat ze soms over de bestuurders willen praten. Dan moet je als voorzitter echt goed voorbereid zijn, want die toezichthouders weten heel veel van de sector.”

De voorzitter moet ook de juiste eigenschappen hebben om de raad te managen en de vergadering goed te laten verlopen.

S: “Dat is een heel belangrijke functie. De voorzitter is een verbinder voor de raad zodat die optimaal tot zijn recht komt. In het boek besteden we niet zo heel veel aandacht aan het voorzitten van de vergadering, maar een ding wil ik benadrukken: Je moet als voorzitter zorgen dat je nooit als eerste het woord voert. The captain speaks last. Met het verbinden bedoelen we niet dat de voorzitter zijn best moet doen om iedereen op één lijn te krijgen, maar om uit de dialoog waarin vaak heel verschillende gezichtspunten in naar voren komen en waar soms controverses optreden, het beste naar boven te halen. Dat betekent allereerst dat een voorzitter

ter de leden moet inspireren om hun mond open te doen. Ik heb veel vergaderingen bijgewoond waarin diverse leden helemaal niet aan het woord kwamen. Een goede voorzitter lokt de mensen uit hun tent en spreekt ze op hun beste kwaliteiten aan. Er moet tegenspraak ontstaan en uiteindelijk een besluit vallen dat draagvlak heeft. Dat vereist dat de voorzitter de vergadering met een open mind in gaat en niet van tevoren al heeft besloten waar hij uit wil komen.”

Wordt dit niet allemaal lastiger door de ontwikkeling die we zojuist hebben besproken, waardoor de voorzitter een grote kennisvoorsprong heeft omdat hij de CEO vaak spreekt, zodat besluiten al dreigen te worden voorgekookt?

J: “Dat zijn inderdaad twee kanten van het verhaal. De voorzitter moet streven naar een goede besluitvorming met het bestuur, maar aan de andere kant moet hij zorgen om zelf voldoende draagvlak in de raad te bereiken. Het is dus zaak dat de voorzitter tijdig en frequent terugkoppelt naar de raad, zodat de leden de voorzitter niet kwijtraken. Dat betekent dat naast de 9 à 10 keer per jaar dat de raadsleden elkaar zien, er tussentijds herhaaldelijk per telefoon en mail contact moet zijn om elkaar aangehaakt te houden. De situatie wordt al lastiger als er veel buitenlanders in de raad zitten. Daarnaast blijkt dat een kleine raad aanzienlijk efficiënter werkt dan een grote. Grote RvC's ontstaan vaak bij instellingen die vinden dat ze al hun stakeholders in de raad moeten opnemen. Maar je kunt ze heel goed betrekken door ze vaak en serieus te consulteren, zonder dat ze allemaal in de raad zitten. In een ziekenhuis bijvoorbeeld is de medische staf enorm belangrijk. Zo'n staf wordt vertegenwoordigd door een stafbestuur, waar verschillende meningen bij elkaar komen. Dan is het wellicht beter als de voorzitter van de raad deze stafleden in hun eigen omgeving opzoekt en consulteert, dan om een delegatie ervan in de raad op te nemen. Dan leer je de pluriformiteit van de opvattingen en zienswijzen veel beter kennen.”

Is het niet belangrijk om een flink aantal personen in de raad te hebben om de diverse commissies goed te kunnen bemannen?

S: “Dat kan met vijf personen ook prima. Een audit-

commissie van twee personen kan uitstekend functioneren, hetzelfde geldt voor de remuneratie- en benoemingscommissie. Je moet kortom niet bang zijn voor indikken, maar je moet wel de tijd nemen om uitgebreid met de stakeholders te communiceren.

Ik begrijp dat er vooral aan het voorzitterschap in de semipublieke sector nog veel te verbeteren valt.

S: “Dat is in zijn algemeenheid juist. Dat komt vooral doordat er bij woningcorporaties, zorginstellingen en scholen nog te veel voorzitters zijn die geen ervaring hebben als bestuursvoorzitter. Ze hebben dan niet altijd de eigenschappen die wij eerder noemden, met name het kunnen doorpakken als er problemen zijn. In het algemeen zijn raden van commissarissen te aardig voor elkaar. Ze laten in principe leden altijd twee termijnen zitten. Het is veel beter als de voorzitter elk jaar met alle raadsleden een gesprek voert, helemaal los van de benoemingstermijnen, over de toegevoegde waarde die de raad en de individuele leden voor elkaar hebben.”

Is er genoeg talent om die geschikte voorzitters te vinden? Het is al moeilijk om goede commissarissen te vinden.

S: “Nee, dat is niet moeilijk. Het gaat erom dat je van elke CEO en senior executive in een onderneming moet verlangen dat hij of zij ook een toezichtfunctie vervult in de semipublieke sector. Al is het er maar één. Omdat dat goed is voor de publieke zaak. Een van in het boek geïnterviewde personen stelt dit concreet voor en daar zijn wij het van harte mee eens.”

Over de auteur

Jan Schoenmakers is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht. Daarnaast is hij eigenaar van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie.

