

“ROLZUIVERHEID IN GOVERNANCE IS ESSENTIEEL”

Wout Dekker over de commissaris als betrokken buitenstaander

De Goed Bestuur Jaarlezing 2018 is uitgesproken door Wout Dekker, ex-topman van Nutreco en nu commissaris bij diverse ondernemingen. In de visie van Dekker is een zuivere opvatting en invulling van de rol als bestuurder of commissaris altijd leidend geweest in zijn keuzes. De spanning die commissarissen voelen tussen betrokkenheid en afstand ziet hij dan ook in dat licht. “Besteed je je tijd en energie aan de zaken die horen bij je rol?”

Jan Schoenmakers

Kernwoord in het denken van Wout Dekker over bestuur en toezicht is rolzuiverheid. Daarom is hij “faliekant tegen” een rol als gedelegeerd commissaris. “Je bent of lid van een raad van bestuur of lid van een raad van commissarissen.” Dus was Dekker als president-commissaris van de Rabobank in de zomer van 2013, toen de crisis bij de bank een periode van “verhoogde dijkbewaking” noodzakelijk maakte, wel veelvuldig aanwezig maar hield hij tegelijkertijd vast aan zijn rol als commissaris. Vier leden van de raad van commissarissen vormden een informele commissie die veel intensiever contact onderhield met de raad van

bestuur dan de anderen. Later dat jaar trad een van hen toe tot het bestuur – maar nadrukkelijk als bestuurder, niet als gedelegeerd commissaris.

Dekker kan zich herkennen in het thema van de Goed Bestuur Jaarlezing 2018, De Betrokken Buitenstaander. Hij beaamt dat er tussen betrokkenheid en afstand in het interne toezicht een zekere spanning zit. Een goede commissaris gaat die spanning niet uit de weg, maar gaat er op een constructieve wijze mee om. Het zit al in de formele status van het commissariaat, vindt Dekker: “Je bent als commissaris bij een organisatie betrokken, maar je maakt er geen deel van



uit. Ik merk dat veel mensen, ook de managers binnen een onderneming, de commissaris als een buitenstaander beschouwen. Het grote publiek ziet een commissaris alleen als de onderneming in problemen zit; dan heeft hij niet opgelet. Opvallend is dat bij aansprakelijkheid, of bij een oorzakenonderzoek door een curator, de commissarissen volledig worden meegenomen. Dan ben je een insider. Dus de commissaris is een buitenstaander maar wel een belangrijke stakeholder, en hij staat niet op de payroll maar hij krijgt er wel een behoorlijke vergoeding voor.”

Waarin komt die spanning tussen betrokkenheid en afstand tot uiting?

“Die kan bijvoorbeeld tot uiting komen als het gaat om de strategie. In de bekende driehoek aandeelhouders, raad van commissarissen en raad van bestuur gaat het vaak over de vraag wie waarover gaat. In de Akzo Nobel case over de strategie is daar recent een uitspraak over gedaan. De ene keer staat de RvC wat dichterbij de aandeelhouders, de andere keer dichterbij de raad van bestuur. Die krachten zijn situationeel bepaald. Je

moet jezelf als commissaris vragen stellen die betrekking hebben op diverse mogelijke situaties.

Ik houd regelmatig presentaties over governance, om debat uit te lokken en ervaringen te delen. Ik stel dan bijvoorbeeld de volgende vragen: Ben je als commissaris in principe een buitenstaander? Vind je dat je als commissaris mee moet doen aan onderhandelingen? Zou je geregeld moeten deelnemen aan industrieconferenties, waar naast het eigen bedrijf ook concurrenten en klanten aanwezig zijn? Doe je mee met managementconferenties van het bedrijf? Participeer je actief in strategiediscussies of laat je die presenteren? Neem je deel aan teambuilding van de raad van bestuur?”

U noemt gevallen met een verschillende mate van betrokkenheid. Ligt de grens bij situaties waar je als commissaris moet oordelen over zaken waar je zelf bij betrokken bent?

“Dat is een belangrijk criterium. Je moet oppassen dat je niet als slager je eigen vlees moet keuren, of onderdeel wordt van een probleem dat je juist als RvC moet helpen oplossen. Maar neem strategie; een van de

grootste uitdagingen van bedrijven is op dit moment hoe je omgaat met disruptie. Bedrijven en hele sectoren worden weggevaagd door digitalisering. Als het gaat om de richting van de onderneming wordt ook van de raad van commissarissen wel het een en ander verwacht. Kijkend naar de drie rollen van de RvC, die van toezichthouder, werkgever en coach / adviseur, dan denk ik dat de spanning tussen betrokkenheid en afstand zich vooral in de tweede en de derde rol voordoet. Heel belangrijk voor een commissaris vind ik dat je de strategische richting voortdurend in de gaten houdt. Constant bevragen, triggeren, een sense of urgency creëren. En de grootste impact heb je natuurlijk met de benoeming van de mensen.”

En hoe ziet u de rol van de commissaris als coach en adviseur van het management?

“Ik denk dat het optreden als coach of mentor van een eigen bestuurder niet goed werkt. Dat kan veel beter gebeuren door iemand van buiten de organisatie. Ik heb zelf commissarissen meegemaakt die het leuk vonden om een lid van de raad van bestuur te coachen, maar dat werkt niet omdat je te dicht op elkaar zit. Dan kun je echt in conflict komen met verantwoordelijkheden. Toen ik voorzitter was bij de Rabobank kregen we de Libor-crisis, die de reputatie van de bank enorm geschaad heeft. Tegelijkertijd was er een nieuwe governance structuur en nieuw leiderschap nodig. We zijn toen naar buiten gegaan voor een nieuwe bestuursvoorzitter. Dat is een heel andere sales pitch dan wanneer je een interne kandidaat kiest. En als je als president-commissaris betrokken bent bij de sales pitch, heb je een ander startpunt met de nieuwe bestuurder dan als je voorzitter wordt in een organisatie met een zittende CEO. Rabo had 63.000 medewerkers en toch gingen we naar buiten voor een nieuwe bestuursvoorzitter. Maar ik ben ook RvC-voorzitter bij het Prinses Maxima Oncologisch Centrum dat binnenkort zijn deuren zal openen. Ik heb daar op

verzoek van de stakeholders een raad van commissarissen opgezet toen er 7 mensen werkten. Daar heb ik dus meegedaan met onderhandelingen, want er was geen organisatie om dat te doen. Ik heb toen een medecommissaris, Diana Monissen, bereid gevonden voorzitter van de raad van bestuur te worden. De Inspectie vroeg me toen of ik op die manier nog wel voldoende afstand kon bewaren tot het bestuur om mijn toezichttaak te vervullen. Ik vond dat een zinnige vraag.

Dat zijn dus twee voorbeelden van situaties waarin ik als commissaris een intensieve relatie heb gehad gedurende een langere periode met een bestuurder met wie ik vervolgens een toezichtrelatie had. Maar in beide gevallen heb ik mijn periode als president-commissaris beperkt tot één termijn. Ik vertrek aan het eind van dit jaar bij het Prinses Maxima Centrum. Daar werken dan 900 mensen en is de organisatie in een andere fase dan toen ik daar binnen kwam.”

U bent als commissaris betrokken bij Randstad, een beursfonds met een grote aandeelhouder, bij familiebedrijf SHV, bij FrieslandCampina, een coöperatie met vele eigenaren en bij het Prinses Maxima Centrum, een non-profit instelling. Is die diversiteit een bewuste keuze?

“Nee, maar wel een resultante van de keuze om uit het dagelijkse management weg te gaan. Ik ben twaalf jaar CEO geweest bij Nutreco. Ik was toen ik begon een van de jongste CEO's en toen ik even niet oplette een van de langst zittende CEO's. Op gegeven moment besloot ik om na Nutreco niet meer op zoek te gaan naar een nieuwe executive positie. Ik vond de agribusiness geweldig interessant en Nutreco een fantastisch bedrijf, dus ik had niet de ambitie om naar een andere onderneming te gaan. Waar het om ging was dat ik een bredere portfolio van activiteiten wilde, met commissariaten, wat coaching en eigen directe investeringen, liefst in startende innovatieve bedrijven. CEO zijn is een vrij monomane bezigheid, je bent met een beperkt aantal

“COMMISSARISSEN BEHOREN EEN GOED ONTWIKKELDE MAATSCHAPPELIJKE ANTENNE TE HEBBEN”

dingen heel intensief bezig. Ik heb van die beslissing nooit spijt gehad. Mijn eerste commissariaat na Nutreco was bij retailer Macintosh, toen kwam Rabo langs. De bank had de ambitie om wereldwijd dé bank in food en agri te worden en dat lag heel goed in het verlengde van mijn kennis en netwerk. Vervolgens kwam Randstad, ik kende Frits Goldschmeding al en ik vond het heel mooi om hier voorzitter van de RvC te worden.”

Als ervaren CEO ben je natuurlijk aantrekkelijk voor de functie van president-commissaris, een rol die steeds zwaarder wordt, ook in het dualistische model.

“Dat klopt, maar bij SHV, een pur sang onderneming, ben ik benoemd op het profiel ‘ondernemerschap’, wat ik haast een geuzenterm vind!”

Wat moest er volgens u als president-commissaris bij de Rabobank gebeuren om uit de crisis te raken?

“Ik heb twee weken na het hoogtepunt van de Libor-crisis, voor een vrij emotionele ledenraadsvergadering van de Rabobank, een presentatie gehouden waarin ik het had over drie dimensies waar een grote organisatie zich in beweegt. Dat is de wereld van de ratio, die van emotie en beeldvorming, en die van purpose en zingeving. Toen ik bij de Rabo kwam waren we triple-A, de witte raaf. Ten tijde van de Libor-zaak waren de toezichthouders wel bezorgd over de Rabo, ook over de cultuur van de bank, maar de ratings van de bank waren hoog, we verloren in de afhandeling van de crisis niet één klant, de spreads liepen niet op. Maar vijf minuten na de bekendmaking van de boete en de commentaren in de media ontplofte intern de boel, met leden, klanten en medewerkers die totaal in verwarring raakten. Ik was ervan overtuigd dat het nieuwe leiderschap dat we als Rabo zochten, in staat moest zijn om de relatie met de maatschappij te herstellen en proberen het vertrouwen terug te winnen. Daarnaast moesten we ook de governance veranderen. Daar had je de leden en de ledenraden voor nodig. We hebben dus als RvC, samen met het nieuwe bestuur, heel veel tijd besteed aan de vraag van purpose: waartoe ben je op aarde? Met Wiebe Draijer hebben we iemand benoemd om die grote uitdaging aan te gaan. Maar pas over een aantal jaar zullen we

kunnen zien of het Rabobank is gelukt om het succes van een coöperatieve bank in het nieuwe tijdsgewricht van digitalisering opnieuw te definiëren.”

Die uitdaging had ook Macintosh maar de retailorganisatie heeft minder fortuinlijk geopereerd in dat nieuwe tijdsgewricht.

“De concurrentie van een Zalando, dat zijn marketing-machine voluit richt op de Nederlandse markt en op schoenen is heel snel heel groot geworden. In een aantal relevante markten is de online verkoop inmiddels 30 tot 40 procent. Dat is een hard leerproces. Daarom ben ik als commissaris zo gemotiveerd om constant met het bestuur te spreken over de urgentie van transitieprocessen. Non-food retail is een industrie die als voorbeeld geldt voor een businessmodel dat aan het einde zit van een curve. Ook media en de reissector bevinden zich in die fase. In sectoren als de chemie, de agro en de voeding staat dat disruptieproces nog aan het begin. Kenmerk in de modesector is dat je als bestaande speler door de transparantie niet meer de historische marges kunt maken. Bovendien zit je met fysieke winkels in winkelcentra die ineens uit de gratie zijn. Die moet je dus eigenlijk sluiten. En om in de nieuwe verhoudingen mee te spelen had Macintosh andere mensen op het hoofdkantoor nodig. Daarnaast waren extra investeringen nodig in de multi channel strategie. Al die factoren kwamen samen binnen een periode van 24 maanden. Die leercurve gebruik ik nu intensief in mijn huidige functies. Ook bij Randstad. Want Macintosh, Rabo en Randstad hebben met elkaar gemeenschappelijk dat ze over een groot kantorennetwerk beschikken. Randstad heeft 4500 kantoren, terwijl de helft van het aantal matches tussen een kandidaat en een klant al buiten het kantorennetwerk plaatsvindt. Het mobiele bankieren heeft een enorme impact gehad op de kantoren van de Rabobank. Het is dus niet verwonderlijk dat in de profielschetsen van RvC's steeds meer gevraagd wordt naar mensen die grote veranderingsprocessen meegemaakt hebben.”

Op welke wijze moet de RvC zijn proactieve houding invullen bij het onderkennen van trends en mogelijke issues die de onderneming kunnen beïnvloeden?

“Het stadium waarin een ontwikkeling zich bevindt waarop je moet acteren, is heel bepalend. Dat kan gaan over beloningen, maar ook over sociale issues en duurzaamheid. Als een issue in een beginstadium zit, kun je er nog op sturen. Zodra het probleem zichtbaar geworden is in de media en de politiek bemoeit zich ermee, dan kun je alleen nog reactief zijn. Proactief issuemanagement kun je alleen goed aanpakken als het agendamanagement daarop afgestemd is. Daarmee bedoel ik dat de agenda's niet altijd gedomineerd moeten zijn door reguliere onderwerpen, maar dat er ook ruimte is voor vrije discussies en reflectie. Bij Nutreco organiseerden we industrieconferenties waar we al in 1996 de commissarissen mee naar toe namen. Dan spraken we over voedselveiligheid, concurrentie van lagelonenlanden, klimaatverandering en toegang tot grondstoffen. Zo kun je actief werken aan maatschappelijk draagvlak en daar kan ook de raad van commissarissen een actieve rol in spelen. Commissarissen zijn in staat ontwikkelingen in een vroeg stadium te onderkennen omdat ze ook bij andere ondernemingen zitten en tijd hebben om zich goed op de hoogte te houden. Mijn gevoel voor urgentie over digitalisering komt van mijn ervaringen als commissaris bij Macintosh en die kan ik gebruiken bij andere organisaties. Een ander voorbeeld is dat in de RvC van Randstad recent Annet Aris is benoemd, die kennis en ervaring meebrengt op het gebied van strategische verandering en technologie.”

Kortom, de betrokkenheid die verlangd wordt van de commissaris neemt alleen maar toe; organisaties doen steeds meer een beroep op de ervaring en de kennis van RvC's. Hoe zorg je dan toch voor voldoende afstand?

“Het proces van zelfevaluatie, om de drie jaar met inzet van externe hulp, waarbij ook het bestuur en andere stakeholders worden betrokken, vind ik een nuttig instrument om het eigen functioneren van de RvC te beoordelen. Daarbij betrek je dan ook de vraag of de rolzuiverheid goed is. Uit een eerlijk en open gesprek tussen bestuurders en commissarissen blijkt dan ook wat de toegevoegde waarde van de RvC is en of die nog kan worden vergroot. Een tweede tool die ik al noemde is het regelmatig organiseren van bijeenkomsten

buiten de reguliere raadsvergaderingen, liefst ook buiten de onderneming. Daar praat je over de toekomst, over langere termijnontwikkelingen waarvoor in de reguliere agenda geen plaats is. Het is dan wel zaak om de rollen zuiver te houden, wat bij strategie betekent dat het bestuur zelf eigenaar is van de richting waarin de onderneming moet gaan. Ik ben altijd zeer gecharmeerd van CEO's die laten zien eigenaar te zijn van een strategische visie.”

De laatste tijd wordt van de RvC ook verwacht dat zij de belangen van diverse stakeholders in de gaten houden en kijken naar de maatschappelijke impact van de onderneming.

“Commissarissen behoren een goed ontwikkelde maatschappelijke antenne te hebben. Dat heeft veel te maken met de belangrijke vraag wat de purpose van de onderneming is en hoe we binnen en buiten de organisatie met elkaar om willen gaan. Terugkijkend denk ik dat we in de crisis bij de Rabobank de bancaire zaken en de relatie met de financiële markten goed hebben aangepakt. Maar die emotionele kant en de relatie met lokale banken en onze leden, dat hebben we niet goed gedaan. Deels uit angst voor juridische claims hebben we ons als bestuur en RvC te terughoudend opgesteld en onvoldoende de ontstane onrust geadresseerd. We hebben in die periode wel goed gekeken naar wat voor een bank de Rabo nu eigenlijk wilde zijn. Ik geloof er echt in dat de Rabobank tot in lengte van jaren een coöperatieve bank kan zijn. In dat kader paste ook dat we in 2013 alle variabele beloningen voor het topmanagement hebben afgeschaft.”

Het beloningsbeleid heeft twee kanten waar een RvC zich mee bezig moet houden. Enerzijds is dat de beloning zelf, daarnaast is er de beloningsverhouding binnen de hele organisatie.

“Het vaststellen van het beloningspakket is natuurlijk een heel zichtbaar onderdeel van de werkgeverstaak van de RvC, maar het moet wel passen in de manier waarop de prestaties van het management beoordeeld worden. De RvC moet ook goed kijken naar de interne ratio's, of daar een goed evenwicht bestaat. Daar hoort de maatschappelijke dimensie ook bij. Ik vind het heel goed dat de commissie Van Manen in de nieuwe Code

aanbeveelt dat RvC en RvB jaarlijks een gesprek hebben over de beloning, waarin ook aan de orde komt wat de CEO zelf van zijn beloning vindt. En op aandeelhoudersvergaderingen wordt daar inmiddels wat meer naar gevraagd.”

Bent u tegen variabele beloningen voor het topmanagement?

“Ik heb grote moeite met korte termijn variabele beloning. Als je ziet wat nu de echte uitdagingen van bedrijven zijn, dan is het zaak om de beloning af te stemmen op het succes waarmee op langere termijn de nodige transitities plaatsvinden. Als je oudere ex-bestuurders en commissarissen vraagt waar zij het meest trots op zijn in hun carrière, dan is dat nooit de eerste keer dat ze een miljoen hebben verdiend. Iedereen noemt dan iets dat tot stand gebracht is samen met anderen, een nieuwe markt, een nieuwe technologie. En dan niet één deal, maar iets dat voor een langere tijd waarde heeft toegevoegd.”

GOED BESTUUR JAARLEZING 2018

Wout Dekker heeft op 17 mei de Jaarlezing Goed Bestuur 2018 uitgesproken. Het thema van de Jaarlezing was ‘De betrokken buitenstaander, effectief toezicht op het snijvlak van afstand en betrokkenheid’. Voorafgaand aan de lezing gaf Dekker een interview aan Goed Bestuur & Toezicht.

Wout Dekker (1956) was van 1983 tot 2012 werkzaam bij diervoederproducent BP Nutrition en Nutreco, waarvan de laatste 12 jaar als CEO. Hij was van 2010 tot 2016 RvC-voorzitter van de Rabobank. Nu is hij commissaris van Randstad Holding (voorzitter), SHV, FrieslandCampina en het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie (voorzitter). Dekker was van 2009 tot 2011 lid van de Taskforce Biodiversiteit en Natuurlijke Hulpbronnen.

De Goed Bestuur Jaarlezing is een jaarlijks evenement van tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht. Bij eerdere edities spraken o.a. Petri Hofsté, Jaap Winter en Wim Kuijken.

U schetst een betrokken en proactieve rol van het interne toezicht. Is het niet toch in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van het management om een goed oog te hebben voor trends, mogelijke issues en disruptieve technologie?

“Natuurlijk is dat een belangrijke taak voor het management, maar de belangrijkste verantwoordelijkheid van de RvC is om te zorgen dat het topmanagement uit de juiste personen bestaat. Om die werkgeverstaak goed uit te voeren moet je zelf de nodige kennis en inzichten hebben in trends en ontwikkelingen die bepalend zijn voor de onderneming. Als het goed is ben je als commissaris constant bezig om na te gaan of je geen zaken mist, of early warning signals niet opvangt. Je kunt nooit gerust zijn en nooit achterover leunen. Ik kijk aan het eind van ieder jaar altijd terug naar wat ik dacht en verwachtte aan het begin van het jaar, of dat uitgekomen is of dat het toch anders is gegaan. Ik heb dat mijn hele leven al gedaan. In de tijd van Nutreco ben ik ieder jaar, 25 jaar lang, in januari naar Chili gereisd en dan had ik in het vliegtuig ruim de tijd om terug en vooruit te kijken. Dan nam ik mijn oude agenda mee en keek ik waar ik mijn tijd aan had besteed. Het kan zijn dat je in een normaal jaar tien keer vergadert, maar in een crisisperiode wel veertig keer bij elkaar komt. En bij een coöperatie in crisis kan dat zo over de 100 keer schieten. Zo’n terugblik en reflectie geven dus veel inzicht en dat heeft ook met rolzuiverheid te maken: besteed je je tijd en energie aan de zaken die horen bij je rol? Dat geldt zowel voor bestuurders als voor commissarissen en andere stakeholders.”

Over de auteur

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

