

COMMISSARIS, WAAR WACHT U OP?

*Aalt Klaassen en Bart Jonker over het negende
commissarissen benchmarkonderzoek*

Het is een bekend onderzoek in bestuurlijk Nederland. Een must voor wie meer wil weten over de stand van zaken en trends in de wereld van het toezicht. Uitputtend, gedegen, veelomvattend en zo nu en dan best prikkelend. Deze zomer verscheen de jongste versie van het commissarissen benchmarkonderzoek - in drie delen. Een gesprek met één van de auteurs - Aalt Klaassen van Board in Balance - en Bart Jonker van onderzoekspartner Grant Thornton over vergoedingen, verbeterpunten en tussentijds benoemen.

Rocco Mooij

O, er zijn heel veel onderwerpen waar Aalt Klaassen en Bart Jonker zich over verbazen en waar ze zich ook best stevig over durven uitspreken. Succession planning bijvoorbeeld en hoe het toch komt dat commissarissen dit onderwerp al jaren als verbeterpunt laten doorsudderen. Of de zittingstermijn van een commissaris en waarom die niet - analoog aan voorbeelden uit het buitenland - wat flexibeler kan worden ingevuld. Zodat je altijd de kwaliteit mensen in je RvC hebt die op dat moment nodig zijn. De (te) lage vergoedingen voor commissarissen in de non-profit-sector. En de gevolgen daarvan op de lange termijn

voor de kwaliteit van het toezicht. Maar daarover later meer. Eerst naar de hoofdlijnen. Want dat is nodig bij een gesprek over dit topzware onderzoek. Wat zien ze zelf als de belangrijkste en meest opvallende uitkomsten?

Klaassen: “We zien drie belangrijke signalen en die hebben ook elk hun eigen afzonderlijke deel gekregen, zou je kunnen zeggen. Het eerste deel heet ‘De voorzitter lijkt om’. In het verleden was het zo dat de voorzitter nauwelijks verbeterwensen had. Dat komt ook doordat de RvC een beetje zijn of haar kindje was. Die werd met een zekere mildheid bekeken. Daar is inmiddels flink



wat druk op gekomen, zowel van binnen zowel als vanuit de buitenwereld. In het meest recente onderzoek zit de voorzitter in de buurt van het gemiddelde wat betreft het percentage verbeterwensen. En dat is zeer uitzonderlijk in de historie van het onderzoek. Wat ons betreft is dat een signaal dat de professionalisering van de RvC in een versnelling komt.”

Het tweede grote onderwerp dat de onderzoekers willen adresseren, vertelt Klaassen, “is het feit dat wij constateren dat er heel lang op sommige gebieden verbeterwensen zijn, dat die steeds terugkeren maar dat ze onvoldoende aangepakt worden. Dus wij vragen ons af: hoe lang wacht de RvC ze nog en hoe lang kán de RvC nog wachten met het doorvoeren van bepaalde verbeteringen. Je ziet, bijvoorbeeld in de recente casus rond Eneco, dat de commissaris in toenemende mate ook in juridische procedures wat kritisch bejegend worden. En dan is het de vraag of je kunt volstaan met: we wachten nog heel even want de CEO heeft zijn zittingstermijn nog niet helemaal uitgezet. De vraag is of dat model vol te houden is. Sommige verbeterwensen hebben een hardnekkig karakter.”

Jonker: “Overigens is het de vraag of er inderdaad geen sprake is van verbetering of dat dit moving targets zijn die steeds opschuiven. Dus dat er wel degelijk een verbetering optreedt, maar dat de ambities mee opschuiven.

Klaassen: “Dat klopt. Het eisenpakket schuift op. Een kwalitatieve score als ‘zeer wenselijk’ in ons onderzoek heeft een andere lading dan 5 jaar geleden. Dat laat onverlet dat de onderwerpen waarop verbetering noodzakelijk is, niet veranderen. En dat men dus achter de feiten blijft aanhuppelen en niet de goeie stappen maakt.”

Het derde punt dat de onderzoekers signaleren: er is te weinig aandacht voor senior management. Dat moet beter. Klaassen: “We hebben het afgelopen jaar wat beter gekeken naar de vraag hoe gaat de RvC nu om met het senior management. Het kan niet zo zijn dat je denkt goed bezig te zijn met succession planning met betrekking tot de RvB terwijl je geen idee hebt van de kwaliteit van het senior management dat in de laag daaronder zit. De commissarissen waren van mening dat ze op dat gebied heel veel stappen moeten zetten.”

Wat zijn los van deze brede trends, de meest urgente verbeterwensen?

Klaassen: “Als je kijkt naar de klassieke criteria – operationele ervaring, het netwerk, de bestuurlijke ervaring, finance - daar zie je weinig verbeterwensen. Mensen worden daar traditioneel op geselecteerd. Maar als het gaat over nieuwe criteria - kennis op gebied van marketing, technologische kennis, kennis van ICT, duurzaamheid - op die vlakken zien we een breed gedeelde verbeterwens over de periode 2012-2017.”

Jonker: “Let wel: bij ICT gaat het in dit geval niet zozeer over de automatisering van de organisatie zelf, maar juist over de impact van technologie, over nieuwe verdienmodellen, verandering in organisaties in bredere zin. Dus de impact die data en informatie hebben op businessmodellen van organisaties.”

De commissaris loopt daarin achter?

Klaassen: “Je kunt het ook anders zeggen. De commissarissen zijn relatief optimistisch over hun kennis op het gebied van ICT- en technologie. Ik weet dat er commissarissen zijn die er veel tijd in steken om dat te verbeteren, maar voor de breedte geldt: hier moeten ze echt iets aan doen.”

Jonker: “ICT en digitalisering zijn natuurlijk bij uitstek terreinen waarop de laatste jaren veel ontwikkeling geweest is. Veel meer dan op finance bijvoorbeeld. En het is ook best ingewikkeld om in een two-tiersysteem, waarbij je toch wat meer op afstand staat, helemaal up to speak te blijven. Kijk naar een ontwikkeling als block chain. Dat is iets dat zich voor veel organisaties moeilijk laat inschatten. Wat is de impact, wat kunnen we ermee? Als dat voor die bedrijven zelf al lastig is, dan is het helemaal moeilijk voor een toezichthouder om daarin een prikkelende vooruitstrevende rol te spelen.”

Klaassen: “Ik las een bericht over Arcadis. Die hebben een groepje mensen aan het werk gezet met de

opdracht: wij leveren tekeningen aan als er bruggen gebouwd worden. Kan dat proces niet geautomatiseerd worden? En als dat zo is, wat betekent dat dan voor de werkgelegenheid. Hoeveel banen staan er dan op de tocht. Wat betekent het voor ons verdienmodel. Ik kan me zomaar voorstellen dat als de directie zo iets niet zelf initieert, dat het dan op het bordje van de RvC ligt. Maar wel bij iemand die er verstand van heeft, iemand die anders kan denken en tegen de RvB zegt: we maken ons zorgen. Doe eens een grondige exercitie en breng eens in kaart wat het betekent voor het bedrijf, zowel wat betreft de kansen als wat betreft bedreigingen.”

Bart. “Die RvC moet niet de specialist zijn, maar als je niet voldoende van die business weet of niet voldoende inlevingsvermogen hebt over de gevolgen, dan denk ik dat je niet in staat bent om de RvB te challengen. Best veel commissarissen denken dat ze zoveel ervaring hebben op het gebied van technologie en ICT, dat ze weten welke vragen ze moeten stellen. Maar ik heb daar mijn twijfels over. Ik denk dat ze onvoldoende kunnen beoordelen of de antwoorden van de RvB hout snijden.”

Jullie zijn best kritisch. Bijvoorbeeld over het zelfkritisch vermogen van de commissaris. Ze zijn opvallend veel kritischer over de RvB dan over zichzelf, zo blijkt uit de cijfers. Dat houdt veranderingen en verbeteringen wellicht tegen?

Klaassen: “Een buitenstaander ziet iets meer dan iemand die er middenin zit. Een commissaris is relatief iets vriendelijker voor zijn collega's dan wanneer hij een oordeel moet vellen over de RvB. Dan ziet hij meer verbeterpunten. Maar we constateren ook dat de RvB over het algemeen wat meer zelfkritisch reflecteert dan de RvC, ja dat klopt.”

Jonker: “We vinden het wel opvallend. Op het moment dat commissarissen iets over zichzelf moeten vinden, zijn ze daar veel minder uitgesproken over dan

HET IS EIGENLIJK VAN DE ZOTTE DAT JE WEL ELK JAAR DE DOELSTELLINGEN EN DE STRATEGIE BESPREEKT EN EVALUEERT, MAAR DAT JE DAAR NIET JE RVC OF JE RVB OP KUNT AANPASSEN

BEST VEEL COMMISSARISSEN DENKEN DAT ZE ZOVEEL ERVARING HEBBEN OP HET GEBIED VAN TECHNOLOGIE EN ICT, DAT ZE WETEN WELKE VRAGEN ZE DE RVB MOETEN STELLEN. MAAR DAAR HEBBEN WIJ TWIJFELS OVER

wanneer ze de RvB beoordelen of de organisatie. Anderzijds: de bestuurder wordt natuurlijk ook dagelijks aan de hitte blootgesteld en realiseert zich wat de tekortkomingen zijn van de organisatie en van de bestuurders. De commissaris staat toch meer op afstand omdat hij of zij minder geconfronteerd wordt met de eigen tekortkomingen.”

Klaassen: “Maar de feitelijke, achterliggende vraag is: hoe kom je tot je oordeel? En waar is je oordeel op gebaseerd? En daar hebben we wel vraagtekens bij. Men is blijkbaar niet gewend om zo kritisch naar het eigen presteren te kijken.”

Want, zeggen ze: zo ben ik nu eenmaal.

Mij veranderen je niet meer.

“Ja, maar daar kan ik me ook wel iets bij voorstellen. Dat is net zoals zeggen: je moet voortaan meer humor hebben. Dat kun je wel willen, maar als het niet in het beestje zit, lukt dat niet. Maar als je humor belangrijk vindt, moet je wel zorgen dat er zo iemand in de RvC zit. Sommige dingen zijn niet te veranderen, maar er is wel meer te veranderen dan commissarissen zelf toegeven. Dat lezen we ook in de interviews terug. Sommige commissarissen volgen we al negen jaar. Die zijn op sommige onderwerpen veranderd van mordicus tegen naar voor gegaan.”

Zoals?

“Zoals waar het gaat om de vraag: hoe vaak praat je met mensen uit de organisatie zonder melding vooraf aan de RvB. Op dat punt is het standpunt aan het veranderen. Er is sprake van een substantiële switch. Van ‘dat doe je niet’ naar ‘natuurlijk doe je dat’. Daar is de mores echt aan het verschuiven. De oudere generatie vindt dat nog steeds not done. Maar steeds meer commissarissen vinden het noodzakelijk. Men vindt dat de commissaris een haalplicht heeft in de organisatie. En

het is ook van belang. Je moet de organisatie in te gaan om feeling te blijven houden met het bedrijf. Je kunt dan beter adviseren en klankborden. Maar ook in verband met de werkgeversrol. Je krijgt gevoel voor hoe de RvB in het bedrijf ligt en wat het potentieel is van het management onder de RvB. We zien dat de RvB daar veel minder moeite mee heeft dan sommige commissarissen. En ik ben geneigd om te zeggen dat daar misschien een stukje leeftijdshistorie bijzit.”

Meer informatie halen uit de organisatie betekent meer tijd steken in het commissariaat.

Klaassen: “Ja, dat zie je inderdaad vertaald in het tijdsbeslag. Dat hebben we afgelopen jaren onderzocht. We vroegen hoeveel tijd een commissariaat gemiddeld kostte. 200-250 uur was de schatting. Maar dan gingen we alles doorrekenen en dan kwam er al snel zo’n 100-200 uur bij. Een aantal commissarissen is daar van geschrokken. Het maakt nogal wat uit als je gewend bent alleen in de vergaderzaal te zitten of tien keer per jaar de organisatie ingaat. Of als je zegt: ik lees alleen de vergaderstukken of ik lees ook iets over de sector.”

Jonker: “En als je dat dan weer koppelt aan de vergoeding, dan zie je grote verschillen tussen sectoren ontstaan.”

En wat vind je van die verschillen? Commissarissen geven aan dat de vergoedingen in de non profit sector met meer dan 75 procent omhoog kunnen.

Klaassen: “Ik vind de vergoeding van commissarissen in de non profitsector maatschappelijk onverantwoord. Om de heel eenvoudige reden dat ik bang ben dat ze potentiële commissarissen uitsluiten en daarmee niet de kwaliteit in huis halen die nodig is.”
Jonker: “Woningcorporaties zijn complexe organisaties die met buitengewoon ingewikkelde vraagstukken

te maken hebben. En als je dan uitrekent welke vergoeding er staat tegenover het aantal uren, dan kom je uit op het honorarium van een hovenier. En dat zou tot een vershraling van de kwaliteit van het toezicht kunnen leiden. Een zeer ongewenste situatie.”

Toch valt op in het onderzoek dat de non-profitsector op een aantal punten minder verbeterwensen heeft dan de profitsector

Jonker: “In de corporatiesector speelt de VTW een belangrijke rol ten aanzien van de eisen waaraan de RvC moet voldoen. Er ligt een structuur, waardoor men al snel de neiging heeft te denken dat men het goed doet als aan die randvoorwaarden is voldaan. Dat zou een schijnzekerheid kunnen zijn. Het lijkt erop dat de zelfreflectie in deze sector minder groot is. Daardoor kan de indruk ontstaan dat ze het beter voor elkaar hebben dan beursgenoteerde organisaties. Maar het is

de vraag of dat terecht is en niet een gevolg van een check the box mentaliteit.”

Klaassen: “Als je bijvoorbeeld naar bijscholing kijkt; een commissaris in die sector moet bijvoorbeeld gemiddeld 25 PE-punten halen per jaar. Dat staat voor 25 uur. Als je dat gedaan hebt, dan kun je denken: goed, ik heb aan mijn plicht voldaan. En op zich is het als eerste stap goed dat dit zo geregeld is. Bijscholing verliest daarmee het vrijblijvende karakter en komt zo op de agenda van de RvC. Een volgende stap zal dan kunnen zijn dat er gekeken wordt naar de kwaliteit van de gevolgde bijscholing. En ik heb daar soms wel mijn vraagtekens bij.”

Jullie maken je zorgen over de kwaliteit van het toezicht in de non profit sector?

Klaassen: “Ja. Omdat je ziet dat het tijdsbeslag toeneemt, de risico's niet substantieel verschillen en de

ONDERZOEK IN DRIE DELEN

Het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek is dit jaar voor de 9de keer in successie gehouden. In totaal namen 240 commissarissen, 28 leden RvB's/directies en 32 secretarissen van RvC's deel. In 2017 is een deel van de onderzoek gegevens via 115 persoonlijke interviews verkregen. Het onderzoek wordt verricht door adviesbureau Board in Balance in samenwerking met hoogleraar Ondernemingsfinanciering Herbert Rijken en Grant Thornton.

In het onderzoek wordt gewerkt met een basisprofiel (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en zestien variaties/andere benchmarks verdeeld in bedrijfsvariaties (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling, overige non-profitinstellingen en one-tier board), persoonsgebonden variaties (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met RvB positie elders en een commissaris met in het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC) en 2 niet-commissaris variaties namelijk RvB-leden/directies en secretarissen van RvC's.

In het eerste rapport wordt ingegaan op 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie/het bedrijf'. Waar staat dit naar verwachting over 5 tot 10 jaar, wat zijn de huidige en de gewenste assets/sterke punten en wat zijn de hobbels die moeten worden genomen. In deelrapport II 'Hoe lang kan een RvC wachten met het doorvoeren van verbeterwensen?' wordt ingegaan op de technische competenties (financiële kennis, marketing, ICT, bestuurlijke ervaring, maatschappelijke antenne, netwerk, et cetera). Ook is de nodige aandacht gewijd aan samenwerking binnen de RvC en de persoonlijke competenties (onder andere kunnen luisteren, helikopterview, strategisch inzicht, kritisch doorvragen, oordeelsvermogen, creativiteit, intuïtie). Deelrapport III 'Meer aandacht voor senior management wenselijk' gaat over de informatievoorziening aan de RvC. De haal- en brengplicht komen daarbij aan de orde evenals de relatie met de externe accountant. Ook wordt expliciet aandacht besteed aan de invulling van de werkgeversrol in relatie tot het senior management.

WONINGCORPORATIES ZIJN COMPLEXE ORGANISATIES MET BUITENGEWOON INGEWIKKELDE VRAAGSTUKKEN. ALS JE UITREKENT WELKE VERGOEDING ER STAAT TEGENOVER HET AANTAL UREN DAT EEN COMMISSARIS MAAKT, DAN KOM JE UIT OP HET HONORARIUM VAN EEN HOVENIER

vergoeding te wensen overlaat. Het gaat niet om de vergoeding as such. Maar als je in een auditcommissie zit, dan wordt het al snel liefdewerk oud papier. Als je voor een klus van 400 uur 8.000 euro krijgt, dan dreigt het gevaar dat mensen het niet doen of er niet de aandacht aan besteden die het verdient. En we hebben het niet onderzocht, maar ik kan me voorstellen dat het aantrekkelijker is voor een starter, iemand die vliegreuen wil maken, dan voor een ervaren rot.”

Een van de onderwerpen die jullie aansnijden is het tussentijdse aftreden van commissaris. Je werpt het als een vraag op, maar het klinkt als een cri de coeur.

Klaassen: “Ik heb geleerd dat je soms beter een vraag kunt stellen dan een aanbeveling doen. Dat levert minder weerstand op. Meer het zou geen slechte zaak zijn, zeker niet als er in en rond een organisatie veel veranderingen gaande zijn, als een deel van de commissarissen eerder kan opstappen. Om de eenvoudige reden dat als iemand net benoemd is en je na een jaar denkt – tja, ik heb toch eigenlijk nu een andere expertise nodig - dat zo’n commissaris dan toch gewoon blijft zitten. En je dus drie jaar niet de kwaliteit hebt in je RvC die je op dat moment nodig hebt. Het is eigenlijk van de zotte dat je wel elk jaar de doelstellingen en de strategie bespreekt en evalueert, maar dat je daar niet je RvC of je RvB op kunt aanpassen. Daar zie toch wel dat commissarissen vaak onvoldoende toekomst georiënteerd bezig zijn. Waar gaat deze organisatie naar toe en wat betekent dat voor onze RvC. Tussen de lange termijn en de samenstelling van de RvC zit vaak onvoldoende match. Dus als je als doelstelling hebt om te internationaliseren, dan moet je zorgen dat je tijdig iemand in de RvC hebt zitten die daar brede ervaring in heeft. Iemand die weet wat voor consequenties dat heeft voor de organisatie. Daarin

past dat je mensen eerder kunt vervangen, zonder dat dit een negatieve lading heeft. Commissarissen zullen moeten accepteren dat ze een beperktere zittingstermijn hebben.”

Hoeveel draagvlak is er voor die visie?

Klaassen: “Heel weinig. Dat heeft te maken met: we zijn gewend dat het zo is. In het buitenland is het veel gebruikelijker. Je hebt een zittingstermijn van een jaar en na dat jaar moet je weer worden herbenoemd. De praktijk wijst dan uit dat de meeste mensen een aantal jaren achter elkaar gewoon worden herbenoemd. Maar het gros is het hier niet gewend en dan krijg je als antwoord: hij moet heeft de organisatie leren kennen. Maar eigenlijk is het argument: we doen het zo omdat we het altijd zo doen. En dat is de tegenkracht van verandering.”

Over de auteur

Rocco Mooij is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht. Daarnaast adviseert hij bedrijven op het gebied van communicatie en met name content management.

