

Interview

Joost Kramer:

'Commissarissen krijgen te veel op hun bordje'

Joost Kramer deed onderzoek naar de gemoedstoestand van Nederlandse commissarissen en constateert dat die somber is. 'Er is een enorme drang om de rvc met steeds meer verantwoordelijkheden te overladen, terwijl die verantwoordelijkheden daar eigenlijk niet horen.' Zijn eigen pleidooi: 'Bescherm de commissaris.'

Door Philip Willems

Joost Kramer is, in de positieve zin des woords, een echte corporate governance-nerd. Net zoals vele andere bestuurexperts heeft hij een juridische achtergrond. Kramer behaalde een master Ondernemingsrecht in Leiden, die hij aanvulde met een master Bedrijfskunde aan Nyenrode Business University. 'Ik wilde ook een balans leren lezen,' vertelt hij over die tweede studie. Maar zijn fascinatie voor het reilen en zeilen in de boardroom is nog weer veel omvangrijker dan louter vaktechnisch juridisch en ook bedrijfskundig. 'Door een patroon van actie en reactie in het handelen tussen de mensen, ontstaan in elke organisatie gaandeweg ingesleten gedragspatronen,' licht Kramer toe. 'Die patronen worden *usance* en ze worden opgeschreven. Vervolgens worden ze weer beïnvloed door externe krachten als macro-economie, politiek, tijdsgeest. Mensen vallen af, bijvoorbeeld omdat ze met pensioen gaan, en er komen er weer nieuwe mensen bij. In corporate governance komt zoveel samen.'

Na Leiden en Breukelen werkte Kramer vanaf 2005 enkele jaren voor advocatenkantoor Houthoff Buruma, waar hij vooral de dossiers rond corporate geschillen en bestuurdersaansprakelijkheid kreeg. 'Omdat ik bij een groot kantoor aan de slag kon gaan, kreeg ik te maken met dossiers van enerzijds wat kleinere bedrijven maar ook hele grote bedrijven, met een raad van bestuur, een raad van commissarissen, een executive committee en zo verder. Ik merkte dat met name die laatste zaken me het meeste boeien.'

Er volgden general counselachtige en governance-adviesfuncties bij een aantal bedrijven, waaronder supermarktconcern Ahold en leasebedrijf Leaseplan.

In 2019 vervolgens richtte Kramer een eigen bedrijf op: Raadsondersteuning. Dat richt zich op de inhoudelijke ondersteuning van raden van toezicht en raden van commissarissen van bedrijven in de sectoren privaat, wonen, zorg en onderwijs.

Zo belanden we via deze introductie bij het thema van dit interview. Begin 2022 deed Raadsondersteuning een enquête over, geparafraseerd, de staat van het commissariaat in Nederland, aangevuld met een evenement in het Amsterdamse restaurant Dauphine over hetzelfde thema. Die enquête legt enkele interessante rode draden én pijnpunten rond raden van commissarissen bloot. Kramer: 'We interviewden 25 bestuurders en commissarissen. Daarnaast interviewden we 25 inhoudelijke experts: sociologen, psychologen, antropologen, economen, bedrijfskundigen en juristen – allen met relevante boardroomervaring. We verwachtten erg uiteenlopende antwoorden te krijgen. Maar dat was helemaal niet zo. Natuurlijk, een psycholoog praat anders dan een jurist en een jurist anders dan een commissaris. Maar los van het taalgebruik, waren de geïnterviewden opmerkelijk eensgezind.'

Waar zit die eensgezindheid in?

'De kerntaken van de commissaris zijn advies, toezicht op beleid en algemene zaken, en werkgeverschap. Commissarissen willen een onderneming graag verder brengen – en zo is ons corporate governancestelsel ook ingericht. Ze vinden de adviesrol belangrijk, ze vinden het belangrijk toezicht te houden op processen en procedures. De werkgeversrol is een HR-rol: hoe vind en begeleid ik de beste mensen? Hoe toets ik dat allemaal?'

‘Echter, zo geven eigenlijk alle geïnterviewden aan: in het debat is er iets anders van die raad van commissarissen gemaakt. De rvc is verworden tot een waakhond, die het bestuur op de vingers kijkt en die inhoudelijk toezicht houdt. Hij moet op meerdere thema’s inhoudelijke expertise hebben.’

Kun je daar voorbeelden van geven?

‘Neem de accountancy. Rond 2010 was er van alles aan de hand bij de grote accountants. De overheid kwam met een verplichte rvc als oplossing. Nu zeg ik niet dat een rvc bij een accountant overbodig is. Maar het idee, en zo is het door de overheid ook verkocht aan het grote publiek, was dat die rvc’s werden aangesteld om de problemen op dossierniveau te lossen. Dat is gewoon een farce! Commissarissen lopen niet dag in dag uit door de gangen van een onderneming, dossiers door te nemen en problemen op te lossen. Het zijn geen feitelijk toezichthouders.

Of neem ook al die specialismen die een commissaris moet hebben. De afgelopen jaren had iedereen het over digicommissarissen. In Oekraïne breekt een oorlog uit, en plots moet elke rvc een cyber securityspecialist hebben. *Seriously?* Wil jij als toponderneming jouw cyber security onder verantwoordelijkheid plaatsen van een commissaris die acht keer per jaar over het bedrijf vergadert? Er is een enorme drang om de rvc met steeds meer verantwoordelijkheden te overladen, terwijl die verantwoordelijkheden daar eigenlijk niet horen.’

Hier klinkt ook jouw eigen mening in door.

‘Dat klopt. Ik zet hier en daar kanttekeningen, maar ben het wel eens met de rode draad die commissarissen en andere experts aandragen.

Corporate governance gaat primair over de vraag waarom organisaties functioneren zoals ze doen. Maar de meeste gesprekken over goed bestuur focussen al heel snel op de topstructuur van een organisatie: executive committee (exco), raad van bestuur (rvb), raad van commissarissen (rvc) en de algemene vergadering (av). Binnen de topstructuur krijgt de rvc



Joost Kramer

is jurist en bedrijfskundige en geeft sinds 2011 op juridisch en bedrijfskundig vlak governance advies en ondersteuning aan raden van bestuur, commissarissen, toezichthouders en aan bestuurssecretarissen. Hij is oprichter en directeur van JJK. Corporate Governance Boutique en Raads-ondersteuning.

'De rvc is geworden tot een waakhond, die het bestuur op de vingers kijkt en die inhoudelijk toezicht houdt'

de laatste decennia veruit de meeste aandacht. Een paar weken geleden kreeg ik een boek over boardroomdynamiek in handen. Aantal pagina's over de rvb: 5. Over de rvc: 31 pagina's. Dat is in ons huidige tijdsgewricht standaard. Er is sprake van scheefgroei.'

Commissarissen staan in de spotlights – dat is duidelijk. Maar zijn er ook situaties waar het hierdoor misgaat?

'In de enquête kwamen verhalen naar boven van woningcorporaties, waar gemeenten eisen om met de rvc aan tafel te gaan. De rvc wordt dan gezien als het hoogste orgaan, dat uiteindelijk de beslissingen neemt. Uiteindelijk wordt de werkgeversrol van de commissaris dan verkeerd geïnterpreteerd – als zou het een gezagsrelatie zijn waarbij commissarissen bestuurders opdragen wat te doen. Zo zit het niet. In ons Rijnlandse model van bestuursautonomie bepalen bestuurders de strategie van de organisatie en zijn ze ook verantwoordelijk voor de uitvoering.

Een ander voorbeeld is dat commissarissen steeds vaker worden gevraagd, ditmaal door de banken, om mee te tekenen op gevoelige thema's, bijvoorbeeld financieringen. Hierdoor ontstaat een gevaarlijke dynamiek. Commissarissen hebben in ons stelsel geen directe verantwoordelijkheid over het beleid, maar kunnen er wel aansprakelijk voor worden gesteld.'

Het beeld is hetzelfde bij private en semipublieke instellingen?

'Over de hele breedte van het commissariaat is de vrees dat het erger wordt. Commissarissen willen graag terug naar hun kerntaak om de onderneming verder te brengen via advies en toezicht, maar het tegendeel is

het geval, geven ze aan. Vergaderingen bestaan tegenwoordig uit driehonderd powerpointslides en bergen papier en formaliteiten.'

Is Raadsondersteuning in de enquête ook ingegaan op de oorzaken? Vaak is het zo dat commissarissen extra verantwoordelijkheden krijgen toebedeeld als bestuurders er een potje van maken.

'Het grootste voorbeeld zijn de auditcommissies die er kwamen na boekhoudschandalen. Probleem is dat steeds weer nieuwe problemen met bestuurders leiden tot steeds weer nieuwe verantwoordelijkheden voor commissarissen – die vervolgens permanent worden gemaakt. Een van de inhoudelijke experts in de enquête haalde een onderzoek in wetenschappelijk tijdschrift *Nature* aan. Daarin wordt beschreven hoe mensen enorm geneigd zijn om steeds meer toe te voegen, aan alles eigenlijk: regels, toezicht, handhaving en cetera. Elke uitzondering krijgt zijn eigen regel. Daarnaast is er sprake van collectivisering. De bankencrisis leidde ertoe dat banken in staatshanden kwamen, de oorlog in Oekraïne leidt ertoe dat in heel Europa nutsbedrijven worden gecollectiviseerd. Net als bij het takenpakket van de commissaris worden dit soort bewegingen vervolgens niet meer ongedaan gemaakt.'

Is dat niet meer iets van ons tijdsgewricht, dan een onwrikbare neiging van mensen om regels op regels te stapelen?

'Dat klopt wel, het is én-én. Inhoudelijke experts kwamen in de gesprekken met termen als vervreemding en wantrouwen. Dit zagen we in de jaren zeventig ook. Ook toen werden ondernemingen als een soort corporate burgers gezien, waar burgers een oordeel over hebben en mogen hebben. Maar wat ditmaal anders is dan toen, is dat burgers ook vinden dat ze het recht hebben om onder de motorkap te kijken bij ondernemingen. De vraag is niet langer alleen of bedrijven het goed doen, maar ook hoe ze dat doen. Burgers willen in toenemende mate invloed op de inrichting van ondernemingen.'

'Commissarissen willen graag terug naar hun kerntaak om de onderneming verder te brengen via advies en toezicht'

'Prominent voorbeeld, wat je er inhoudelijk ook van vindt, is de discussie over de normering van topinkomens. Daarnaast is het heel normaal dat je vanuit de maatschappij hoort: "Jullie hebben een raad van commissarissen van negen leden. Nou, eigenlijk is dat te veel. Het moeten er vijf zijn, en dan drie vrouwen en twee mannen." Steeds meer zaken worden uit de private in de publieke sfeer gezogen.'

Terug naar de commissarissen zelf...

'Het gevolg van de collectivisering voor rvc's is weer meer van hetzelfde: ze krijgen meer op hun bordje. Ze moeten over meer zaken verantwoording afleggen én ze hebben de neiging over nóg meer verantwoording af te leggen. Het gevoel dat alles en iedereen een stakeholder is in een onderneming, leidt tot steeds verder uitdijende notulen van vergaderingen en allerhande rapportages.'

Het beeld dat u schetst, is somber. Wat brengt de toekomst?

'Er is een aantal scenario's. Wat in de enquête een aantal keer naar voren kwam, is dat we bewegen richting een nieuw stelsel van one-tier boards, met executive en non-executive bestuurders in één board. Een ander scenario is dat ons huidige two-tier stelsel blijft, waarbij de huidige populatie van commissarissen langzaam wordt vervangen door een populatie die meer gedijt bij regeltjes en een meer feitelijke invulling van toezicht. Het commissariaat verwordt dan van nevenfunctie tot parttime job. Persoonlijk zou ik dat jammer vinden.'

Omdat ons stelsel niet zo is bedoeld, zoals eerder aangestipt?

'Alles wat ik zojuist schetste, zit goed toezicht in de weg. Feitelijk zou een rvc een geweldig bestuur moeten kunnen aanstellen, met vervolgens hele strakke procedures voor het toezicht – om dan achterover te kunnen leunen en na te denken over thema's waar het bestuur helemaal geen tijd voor heeft.'

Less is more?

'Die wens is er bij rvc's heel duidelijk, maar wordt publiek niet of nauwelijks uitgesproken. Geen enkele commissaris wil voor luierik worden aanzien. En dan kom je bij de *really tough questions*, zoals: kan de commissaris, als toezichthouder, adviseur en werkgever van bestuurders, eigenlijk wel voor zichzelf zorgen? Mijn persoonlijk antwoord is: "Ik denk het niet."

Uw advies is toch weer extra regels?

'Om er veel minder bureaucratie voor in de plek te krijgen. Ik vind dat de commissaris op deelgebieden moet worden afgeschermd, en ook moet worden beschermd. De focus ligt te veel op verplichtingen, en te weinig op de rechten van commissarissen – rechten die hun in staat stellen om excellent toezicht te houden. Wat mij betreft mag dat ver gaan. Laat die commissaris zelf kiezen of een auditcommissie noodzakelijk is of niet. Wat we met z'n allen moeten bepalen is wat exact goed toezicht is – en daar de commissaris op beoordelen. En niet op hoe hij dat doet.'



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.