

Toekomstbestendig besturen vraagt om een andere mindset

De roep om diversiteit in de samenstelling van raden van commissarissen/toezicht groeit al jaren. Het aspect 'leeftijd' krijgt daarbij de nodige aandacht. Desondanks is de 'next gen' toezicht-houder nog zeer beperkt aanwezig in de board-rooms van Nederland, blijkt ook dit jaar uit de Top 100 Commissarissen.

Een goede mix van jonge nieuwkomers (digital natives) en ervaren commissarissen draagt echter bij aan een boardroom die adaptief kan inspelen op het in snel tempo veranderende landschap en de uitdagingen die op ons als maatschappij afkomen.

Babke Hogenhuis, Sophie Kuijpers en Djoe Kuils gaan in op de meerwaarde van leeftijdsdiversiteit in de boardroom.



Sophie Kuijpers is Head of Mission van Blikverruimers en advocaat ondernemingsrecht bij De Zaak van Advocaten.



Babke Hogenhuis is associate partner bij Elementa.



Djoe Kuils is beleidsmedewerker voor de Tweede Kamerfractie van Volt.

Zowel Babke als Djoe zijn deelnemers aan de Blikverruimers Academie 2023/2024: het jaarlijkse opleidingsprogramma van Blikverruimers, speciaal gericht op jonge professionals.

De veranderende rol van de commissaris

Taak van de raad

Het toezicht in Nederland is sterk geprofessionaliseerd. De tijd dat een commissaris tijdens de vergadering de envelop met stukken opende, is voorbij. Dat is bekend. De wet omschrijft de taken van de raad als volgt: de raad moet 'toezicht (...) houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'. Ook staat de raad 'het bestuur met raad terzijde'. Bij de vervulling van hun taken moeten commissarissen zich richten 'naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'. De Corporate Governance Code ('Code') voegt daaraan toe dat tegenwoordig 'duurzame langetermijnwaardecreatie' de rode draad moet zijn in het handelen van bestuurders en commissarissen.

Duurzaamheid en digitalisering op de agenda

Deze vernieuwde leidraad van de Code geeft goed weer dat de wereld van corporate governance in snel tempo is veranderd. Tot 2008 was het creëren van aandeelhouderswaarde hét doel voor ondernemingen. Na de financiële crisis werd duidelijk dat ook andere stakeholders dan aandeelhouders betrokken moeten worden bij de afweging van bestuurders en commissarissen. Ecologische duurzaamheid nam bovendien steeds meer plek in, in wet- en regelgeving. Het overschrijden van de planetaire grenzen is inmiddels een verplicht agendapunt voor ondernemingen en andere organisaties. Het voeren van *business as usual* leidt namelijk tot opwarming van de aarde met ten minste 3,5 graad

De commissaris¹ heeft de wonderlijke taak om de buitenwereld 'van buiten naar binnen te brengen' in de organisatie waar hij/zij toezicht op houdt. Een sterke verbinding met de samenleving en omgevings sensitiviteit zijn daarbij cruciaal. Juist het gebrek aan die omgevings sensitiviteit heeft in het verleden bijgedragen aan het ontstaan van bestuurscrises. Bestudering van crises bij Meavita², het Stedelijk Museum³ en Vivantes⁴ was een van de redenen voor de oprichting van Blikverruimers. Want hoe kan het misgaan bij een raad gevuld met kundige professionals die jarenlange ervaring meebrengen? Zaten er voldoende verschillende perspectieven aan tafel? En belangrijker: hoe werd geborgd dat alle perspectieven daadwerkelijk op tafel kwamen?

Celsius⁵. Deze opwarming heeft catastrofale gevolgen voor waardeketens, marktstabiliteit en daarmee voor organisaties, bestuurders, commissarissen en aandeelhouders: de link tussen corporate governance en de planetaire grenzen is duidelijk⁶.

Deze link zien we terug in toenemende wet- en regelgeving rondom corporate governance. Met name de Europese Unie heeft onder de noemer van de EU Green Deal een aantal ingrijpende richtlijnen gepubliceerd: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Centraal in deze richtlijnen staan transparantieverplichtingen ten aanzien van de zogenaamde ESG-doelstellingen (Environment, Social, Governance). Bepaalde grote ondernemingen in de EU zijn straks verplicht om te rapporteren over informatie met betrekking tot duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en de omgang met medewerkers, mensenrechten, corruptie en omkoping en diversiteit in boards, en hoe deze onderwerpen de ontwikkeling en resultaat van de onderneming beïnvloeden. Met betrekking tot digitalisering geldt hetzelfde. Niet alleen staan er ingrijpende Europese richtlijnen klaar voor grote ondernemingen, de paraatheid van organisaties met betrekking tot hun digitale veiligheid laat nog sterk te wensen over⁷.

Deze nieuwe werkelijkheid brengt grote veranderingen met zich mee voor het corporate governance-landschap anno 2024. De Code stipt daarom terecht het belang van kennis en ervaring over digitalisering en duurzaamheid bij commissarissen aan. *Een veranderend landschap vraagt een veranderende commissaris.*

In de transitie naar een duurzame economie moeten commissarissen en bestuurders kennis hebben over en inzicht hebben in de systeemtransities die nodig zijn om grote maatschappelijke problemen op te lossen. Ze hebben kennis nodig van het veranderende landschap en moeten kunnen reflecteren op hun eigen rolopvatting en verantwoordelijkheden⁸. Dat vereist ‘moedig leiderschap’⁹ en ‘morele moed’¹⁰.

De stand: verjonging, ESG en digitalisering ontbreken

Echter blijkt uit meerdere onderzoeken dat de kennis van ESG en digitalisering bij huidige bestuurders en commissarissen nog te wensen overlaat. Slechts 27 procent van de raden van bestuur begrijpt ESG-risico's volledig¹¹. Boston Consultancy Group ondervroeg wereldwijd (niet-)uitvoerende bestuurders naar de rol van ESG in de boardroom. 47 procent van de bestuurders¹² vindt dat hun raad voldoende ESG-competenties heeft, maar een stuk minder (29 procent) vindt dat zij voldoende kennis hebben om hun management effectief uit te dagen over duurzaamheidsplannen¹³. Dit onderzoek wijst op een gebrek aan kennis over belangrijke duurzaamheidskwesties zoals natuurverlies, klimaatverandering en mensenrechten op alle bedrijfsniveaus.

‘Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de kennis van ESG en digitalisering bij huidige bestuurders en commissarissen nog te wensen overlaat’

Een tekort aan kennis van duurzaamheidsvraagstukken blijkt ook voor het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (mkb). Ondanks de aangekondigde CSRD, hebben twee op de drie Nederlandse bedrijven nog nooit van deze nieuwe richtlijn gehoord. Slechts een op de vijf bedrijven weet in grote lijnen wat de nieuwe verplichting inhoudt¹⁴. De impact van de CSRD is ook voor het MKB aanzienlijk. Commissarissen horen hier hun bestuurders op te controleren en uit te dagen. Op het vlak van digitalisering is de gevraagde expertise nog minder aanwezig. Specialistische kennis van onderwerpen als cybersecurity en technologische innovatie ontbreekt. In de Top 100 Commissarissen van Management Scope heeft slechts 6 procent een innovatieprofiel. Dat doet de vraag rijzen of commissarissen innovatie op de juiste manier kunnen aanjagen¹⁵.

Diversiteit van de raad

In de recent gepubliceerde Top 100 Commissarissen van *Management Scope* is 41 procent vrouw, heeft 4 van de 100 een biculturele achtergrond en is de gemiddelde leeftijd 61 jaar. Dit gemiddelde is sinds 2011 niet gedaald¹⁶. Van de 'Next50'-lijst is 80 procent boven de 50 jaar. Mijntje Lückers-Rovers deed onderzoek naar de aanwezigheid van verschillende generaties bij pakweg 90 Nederlandse bedrijven¹⁷. Wat bleek? Er is maar één bedrijf met een RvC waarbij generatie Y (geboren tussen 1985 en 2000) aanwezig is. Dit bedrijf is een familiebedrijf, de jonge commissaris is dan ook een familie-lid. In geen enkel ander bedrijf is generatie Y aanwezig in de raad.

Uit de cijfers blijkt dat het beeld van de oudere, witte man als commissaris nog altijd grotendeels de werkelijkheid is. Dat is jammer, want een gebrek aan demografische diversiteit betekent vooralsnog een gebrek

aan diversiteit van perspectieven en standpunten¹⁸. Hier liggen kansen.

Toekomstbestendig besturen

Nieuwe perspectieven

Het is uiteraard geen uitgemaakte zaak dat jonge toezichthouders de verandering brengen die nodig is voor de grote maatschappelijke uitdagingen. Immers, niet elke jonge toezichthouder heeft kennis van digitalisering en duurzaamheid en niet iedere toezichthouder van 61 jaar verkiest groei op de korte termijn boven duurzame waardecreatie op de lange termijn. Toch zijn er redenen waarom het hebben van jonge commissarissen bijdraagt aan betere bedrijven en organisaties.

Van commissarissen wordt verwacht dat zij de buitenwereld naar binnen halen in hun organisatie. Jonge commissarissen begeven zich veelal in andere kringen, nemen informatie op eigen wijze tot zich en kunnen met hun frisse blik een kritische houding aannemen ten aanzien van de organisatie. Jonge toezichthouders zijn daarnaast digital natives en nemen die ervaringen en perspectieven mee. Dit zorgt voor een andere mindset die de gedachtevorming binnen een raad kan verscherpen. Het onderzoek 'Ongemak in de boardroom' van MVO Nederland¹⁹ toont aan dat die mindset noodzakelijk is voor toekomstbestendig bestuur. De mindset helpt om belemmerende routines te doorbreken, met open houding te luisteren en andere vragen te stellen die leiden tot frisse perspectieven en inzichten. Met die open mindset zijn jongeren bovendien vaak de aanjagers van verandering en innovatie in bedrijven, zowel op het gebied van nieuw leiderschap als het implementeren

van nieuwe technologieën en digitale werkvormen. Dat kan ook in de boardroom van pas komen. Een goede mix van jonge nieuwkomers en ervaren commissarissen leidt tot de juiste inzichten.

Nieuwe kennis en competenties

De Sociaal Economische Raad (SER) deed in 2021 onderzoek naar leeftijdsdiversiteit in bedrijven. Daarin concludeerde zij dat een mix van jong en oud in het bedrijfsleven kan bijdragen aan betere resultaten²⁰. Waar de huidige groep toezichthouders ruime werkervaring, specifieke vakkennis, competenties en vaardigheden meebrengen, compenseren jonge commissarissen het gebrek aan ervaring met nieuwe vaardigheden en kennis die aansluiten bij de economie van de toekomst. Zoals op het gebied van digitalisering en duurzaamheid.

Het aantal studies en opleidingen dat zich richt op duurzaamheid is de afgelopen jaren in rap tempo gestegen. Inmiddels zijn er in Nederland ruim honderd masters, bachelors en associate degrees die gaan over klimaat, natuur en milieu²¹. Daarmee staat er een nieuwe generatie klaar die stevige dossierkennis meebrengt en eveneens vanuit noodzaak haar blik op de toekomst heeft. Zij zullen daar immers zelf onderdeel van zijn. Uitdagingen op het gebied van duurzaamheid, extreme weersverschijnselen en nieuwe sleuteltechnologieën zoals artificial intelligence en kwantumtechnologie, zorgen nu al voor disruptie en zullen dat in de toekomst nog meer doen. De nieuwe generatie is zich daarvan bewust en verenigt zich om daar aandacht voor te vragen. Denk bijvoorbeeld aan de Jonge Klimaatbeweging²², Existential Risk Observatory²³, en Studenten voor Morgen²⁴.

Daarbij blijkt uit recent onderzoek van advies- en accountantsorganisatie PwC dat een optimale verdeling van verschillende generaties in de boardroom bijdraagt aan een hogere solvabiliteitsratio en daarmee aan een veerkrachtiger organisatie. Leeftijdsdiversiteit in besturen versterkt dus de weerbaarheid van organisaties. Dat geldt ongetwijfeld óók voor de raden. Die worden nu nog gedomineerd door de oudere generaties, maar kunnen in hun benoemingsbeleid de weg vrijmaken voor de aankomende generatie bestuurders en toezichthouders: dubbel divers.

Intergenerationeel leiderschap

De boardroom navigeert naar een nieuwe economie en wereld. Belangrijke nieuwe thema's zijn duurzame langetermijnwaardecreatie, de invulling van ESG-factoren in de verslaggeving van bedrijven en de omgang met IT- en AI-vraagstukken. Hoewel het landschap sterk is veranderd, is de commissaris van nu nog vrijwel hetzelfde als tien jaar geleden. Dit nieuwe landschap vraagt om een andere *mindset* van de commissaris. Routines moeten worden bevraagd en andere vragen moeten worden gesteld. Hierin kunnen jonge toezichthouders een grote rol spelen.

We moeten de kracht van intergenerationeel leiderschap inzien en omarmen. Het toevoegen van generatiediversiteit in de boardroom zal leiden tot uiteenlopende standpunten, vragen, andere prioriteiten en daarmee tot een andere bestuurscultuur en vorm van besluitvorming. Met als doel: organisaties die niet alleen zelf toekomstbestendig zijn, maar tevens een bijdrage leveren aan een toekomstbestendige leefbare wereld. Een nieuwe generatie staat klaar. Omarm die. 

Bron

Management Scope 'Top 100 Commissarissen: allerm minst een aardverschuiving', via: <https://managementscope.nl/opinie/analyse-top-100-commissarissen-2024>

Noten

1. Met de benaming 'commissaris' wordt zowel een lid van een raad van toezicht als raad van commissarissen bedoeld.
2. NOS, 'Vroegere top Meavite schuldig aan wanbeleid', 2 november 2015 via <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2066693-vroegere-top-meavita-schuldig-aan-wanbeleid>
3. *De Volkskrant*, 18 december 2018, 'Bestuur Stedelijk Museum Fonds stapt op' via <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/bestuur-stedelijk-museum-fonds-stapt-op~bc07dbaa/>
4. Zorgvisie 'Bestuurscrisis Vivantes na vertrek van Raad van Toezicht', 28 december 2016 via <https://www.zorgvisie.nl/bestuurscrisis-vivantes-na-vertrek-raad-van-toezicht/>
5. J. Veldman en P. Van der Meer Mohr, 'Board-agenda 2030: over moed in stormachtige tijden', in: *Jaarboek Corporate Governance 2023/2024*, p. 2.
6. J. Veldman en P. Van der Meer Mohr, 'Board-agenda 2030: over moed in stormachtige tijden', in: *Jaarboek Corporate Governance 2023/2024*, p. 2.
7. Denk bijvoorbeeld aan de NIS2-richtlijn die voor een groot aantal Europese en Nederlandse mkb-bedrijven verplichtingen oplegt op het gebied van cybersecurity en de Data Act die regels stelt voor het eerlijk gebruik van digitale gegevens door bedrijven en organisaties onderling.
8. J. Veldman en P. Van der Meer Mohr, 'Board-agenda 2030: over moed in stormachtige tijden', in: *Jaarboek Corporate Governance 2023/2024*, p. 10.
9. J. Veldman en P. Van der Meer Mohr, 'Board-agenda 2030: over moed in stormachtige tijden', in: *Jaarboek Corporate Governance 2023/2024*, p. 11.
10. KPMG, 'Herziene Corporate Governance Code. Duurzaamheid hoort in de organisatiestrategie' via <https://kpmg.com/nl/nl/home/topics/kpmg-raad/rvc-leden/herziene-corporate-governance-code-duurzaamheid-in-organisatiestrategie.html?cid=PostBeyond%01Herziene+Corporate+Governance+Code%7CLinkedIn>
11. PwC, 'PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey' via <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/annual-corporate-directors-survey.html>
12. Hieronder vallen zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders.
13. BCG, INSEAD, and Heidrick & Struggles survey of corporate directors, 2023, n.879
14. ABN AMRO, 'Duurzaamheidsrapportage volgende uitdaging voor bedrijven in onzeker 2024', via: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/wordpress/wp-content/uploads/2023/12/ABN-AMRO-rapport-Sectorprognoses-2024-2025-onder-embargo-tot-dinsdag-12-december-2023-0.01-uur.pdf>
15. EY Nederland 'Hoe de RvC kan bijdragen aan innovatiekracht', via: <https://go.ey.com/3oFmWKw>.
16. M. Lückerath-Rovers, 'Generatie-diversiteit in de raad van commissarissen', KVS Preadviezen 2022, via: <https://esb.nu/generatie-diversiteit-in-de-raad-van-commissarissen/>.
17. M. Lückerath-Rovers, 'Generatie-diversiteit in de raad van commissarissen', KVS Preadviezen 2022, via: <https://esb.nu/generatie-diversiteit-in-de-raad-van-commissarissen/>.
18. M. Lückerath-Rovers, 'Generatie-diversiteit in de raad van commissarissen', KVS Preadviezen 2022, via: <https://esb.nu/generatie-diversiteit-in-de-raad-van-commissarissen/>
19. MVO Nederland - Ongemak in de boardroom - 7 good practices: <https://www.mvonderland.nl/tips-en-tools/ongemak-in-de-boardroom-7-good-practices>.
20. SER, 'Leeftijdsdiversiteit, Charterdocument', via: <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/kennisplatform/-/media/FAE118FC6AA3475FAF78E24BB911540E.ashx>.
21. Zie o.a.: <https://www.duurzamestudies.nl/>.
22. Zie o.a.: Over ons - Jonge Klimaatbeweging.
23. Zie o.a.: <https://www.existentialriskobservatory.org/>.
24. Zie o.a.: Home - Studenten voor Morgen.