



Geen gezag zonder gezicht

Op 22 juni 2011 organiseerde NKCC in samenwerking met de Wagner Group | Governance Institute een interactieve bijeenkomst waar het onderwerp 'de meerdere gezichten en competenties voor de commissaris/toezichthouder 3.0' centraal stond.

Een bijzonder actueel onderwerp want onlangs besteedde het FD ook aandacht aan de invloed die de raad van commissarissen wel of niet heeft op ondernemingen. Een van de conclusies in het artikel van 16 juni was dat de rangorde binnen de raad een grote rol speelt; de invloed van de reguliere commissaris zou veel minder zijn dan wordt aangenomen en de meeste invloed wordt aan de voorzitter van de raad van commissarissen toegedicht.

De Raad op weg naar 'Commissaris 3.0': vol gas vooruit of in de oude, vertrouwde modus?

Norbert de Melker, directeur van het NKCC, stelde in zijn welkomstwoord dat er steeds meer besef is dat toezicht houden een echt vak is en geen erebaan. "En bij een echt vak horen de juiste selectiemethoden en een strakker beleid op het gebied van kwaliteit en teamsamenstelling" aldus De Melker. Prof. dr. Mijntje Lückerrath, hoogleraar Corporate Governance, stelde in haar oratie op 8 juni jl. dat het zeer wenselijk is om een verplichte, formele en rigoureuze zelfevaluatie van de raad van commissarissen in de Corporate Governance Code op te nemen. De Melker onderschrijft deze noodzaak en vindt dat zelfevaluatie nog teveel wordt afgehouden door commissarissen. "Zo'n traject is onomkeerbaar want iedere commissaris moet precies weten of hij met zijn of haar collega's nog steeds op een lijn zit. En wat doe je bijvoorbeeld met 'de zwakke broeders' in je raad? Naar aanleiding van conclusies moet ook actie ondernomen worden" zo stelt De Melker. Hij ziet in Nederland ook een situatie met verschillende snelheden; "de ene raad gaat volgas terwijl anderen nog steeds op de automatische piloot doortuffen".

Governance = Omgangskunde

Maja Sanders, onder andere verbonden aan de Wagner Group | Governance Institute als docent Corporate Governance, bekleedde posities bij risicokapitaalverstrekkers als Atlas Ventures en Greenfield Capital Partners. Zij was vier jaar lang betrokken bij oprichting, ontwikkeling en verkoop van telecombedrijf Telfort. Nu is zij commissaris bij verschillende firma's, waaronder de beursgenoteerde onderneming Kendrion. Tevens is zij lid van verschillende Raden van Advies.

Vooruitlopend op de workshop bespreekt Sanders de hoofdlijnen van Corporate Governance en het profiel van de 'Commissaris 3.0'. Belangrijk is dat, naast formele eisen van Governance en Codes, het informele deel continue aandacht krijgt. Hoe maakt de raad er een team van? Sanders geeft daarvoor als voorbeeld een aantal mogelijke hoofdkenmerken/ drijfveren die bepalend zijn voor gedrag (bijv. analytisch, meer mens gericht). Niet iedereen beschikt over het hele scala aan vaardigheden maar het gaat om het samenstellen van een team met diverse kenmerken/drijfveren. De uitkomst van zelfevaluatie kan een waardevolle hulp zijn bij het verder uitdiepen van competenties en elkaars complementaire waarde.

Diversiteit enzo...

Diversiteit in de samenstelling van de raad wordt steeds belangrijker.. Sanders spreekt liever over diversiteit enzo... want het gaat veel verder dan alleen een goede man/vrouw balans. Competentie, leeftijd, internationaliteit, persoonlijke kenmerken en drijfveren, tellen zwaar mee. De roep om verjonging in raden van commissarissen hoor je steeds vaker. Laat een trainee een jaar meelopen in een raad om zo ervaring op te doen.

Als Sanders de onafhankelijke opstelling van een commissaris noemt, merkt een deelnemer uit de zaal op dat, in het kader van de beloning die gekoppeld is aan een commissariaat, onafhankelijkheid helaas niet altijd voor iedere commissaris even vanzelfsprekend is.

Over de controlerende functie van de commissaris is de zaal het eens: de commissaris is geen controleur maar de raad van commissarissen heeft wel een toezichthoudende rol en daar hoort controle onvermijdelijk bij.

Een adequaat functionerende raad

Volgens Sanders is het voor het adequaat functioneren van de raad van belang dat niet alleen de voorzitter maar alle leden zich verantwoordelijk voelen voor :

- helderheid over toezicht (verwachtingen/rollen)
- helderheid over visie
- met één mond spreken
- vertrouwen, openheid en eerlijkheid
- balanceren tussen tegenwicht bieden en samenwerken
- coachend optreden
- samen discussiëren

De voorzitter:

- treedt op vanuit gezag als samenbindende factor
- toont teamleiderschap (correctieel optreden)
- is eerste aanspreekpunt
- geeft leiding aan besluitvorming
- leidt de vergadering
- bewaakt de uitvoering over afspraken en werkzaamheden

Tijdens een interactief tussengedeelte werd door de deelnemers de grootste en meest voorkomende ergernissen tussen de raad en directie benoemd.

Ergernissen

Raad van commissarissen over directie

- informatievoorziening
- te weinig/te veel/te laat
- teveel overleg tussen de directeur en de voorzitter
- een te dominante directeur
- het gaat te weinig over de inhoud

Directie over de raad van commissarissen

- geen passie, geen kennis
- bemoeien zich teveel met bedrijfsvoering
- teveel macht
- dominante voorzitter
- weinig zelfreflectie
- onduidelijke rolverdeling binnen de raad

Casus - Modellen zijn theorie; succesvolle invulling is mensenwerk

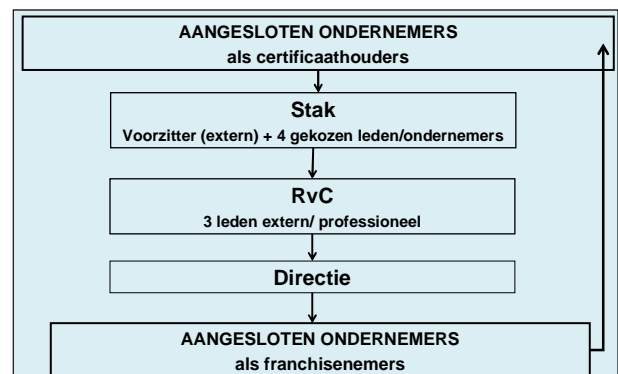
René van Stoltz, onder andere geassocieerd partner van HNW Partners, begeleidt organisaties in governance en processen, reorganisaties en integratie- en veranderingstrajecten. Hij is tien jaar actief als commissaris waarvan in enkele raden als voorzitter.

Van Stoltz legde een casus voor met de volgende strekking: twee ondernemingen gaan samen en er moeten twee directies en twee raden van commissarissen integreren. Hij geeft de dilemma's in deze casus:

- na samengaan van twee ondernemingen moest er een geheel nieuwe juridische structuur worden opgezet.
- er moesten compromissen worden gesloten om beide leidinggevenden van de ondernemingen bestuurlijke functies te kunnen laten uitvoeren.
- Daarnaast waren de aandelen en daarmee de zeggenschap ondergebracht het STAK (Stichting Administratiekantoor)
- hoe ga je om met de formele opstelling van twee persoonlijkheden die lijnrecht tegenover elkaar staan binnen STAK en directie?

Invloed van de voorzitter

Een goed plan is pas succesvol als het goed wordt uitgevoerd. De gekozen juridische structuur was duidelijk en borgde onafhankelijkheid. Op papier transparant; in de praktijk speelde de strijd om zeggenschap een belangrijke rol. Dan worden intermenselijke verhoudingen heel belangrijk hetgeen het verschil kan maken tussen tegenwerking of samenwerking. De draad waarop je als voorzitter van de RvC balanceert is dan erg dun. Soms moet je



mensen de tijd geven om fouten te maken zodat de oplossing zich dan beter aandient. De beste aanpak was om beginnend vanuit de top van de juridische structuur nieuwe bestuurders te benoemen. Na enige tijd is er een nieuwe voorzitter van de STAK benoemd. Vervolgens is ook de directeur van de onderneming vertrokken. Na benoeming van een nieuwe directeur en subdirectie was de situatie beheersbaar en op orde. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft in deze casus een grote rol gespeeld. Hij stuurde en bemiddelde zodat op het juiste moment besluiten genomen konden worden.

Zelfreflectie; van harte aanbevolen

Nu de situatie op orde was vond de raad dat het tijd was voor zelfreflectie. Unaniem werd besloten tot een evaluatie van de raad. Omdat de raad zich moest verantwoorden aan de STAK was dit een goede aanleiding om het NKCC, als een externe onafhankelijke partij, het evaluatieproces te laten begeleiden. Zo verzekerde de raad zich van een onafhankelijk en deskundig oordeel met een officiële rapportage naar de STAK, die op haar beurt op verantwoorde wijze stelling kon nemen over het functioneren van de raad.

Sanders onderschrijft de noodzaak: zelfreflectie draagt bij aan beter wederzijds begrip. Deze casus was bedoeld om aan te geven hoe een formele opstelling en een juridisch goed gekozen structuur niet (altijd) leidt tot goede resultaten omdat personen verschillende drijfveren en kenmerkende karaktereigenschappen hebben en in de praktijk anders blijken te gedragen. Pas door dit bespreekbaar te maken kun je de complementaire waarde gaan inzien. Het voorbeeld van twee commissarissen, die iets van elkaars kenmerkende karakter vinden (bijvoorbeeld de een detaillistisch versus de ander die meer op hoofdlijnen beoordeeld). Door dit bespreekbaar te maken kweek je onderling begrip en waardering, verbetert samenwerking en neemt waardering voor elkaars sterke punten toe.

Tijdens twee rollenspelen werd een herkenbaar en veel voorkomende situatie in de onderlinge verhouding tussen een raad en een directie nagebootst. Hierbij kwam duidelijk over het voetlicht hoe verschillend het gedrag en de daaruit voortvloeiende communicatie kan zijn. De uitkomsten van beide rollenspellen en gevolgen hiervan voor de verstandhouding en effectiviteit van samenwerking was voor elke deelnemer deze middag een leermoment.

Het kan nog beter: 360° evaluatie

Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat in sommige organisaties een 360° feedback vanuit de raad van toezicht wordt toegepast. In dit geval in de gezondheidszorg, waar naast de directie ook de ondernemingsraad en andere adviesorganen worden betrokken in de evaluatie. Zo worden ook besprekpunten ingebracht door de organisatie en moet de raad onderwerpen bespreken die binnen de organisatie leven.

Conclusie

Uit de discussies die deze interactieve bijeenkomst uitlokte kan onder andere worden geconcludeerd dat

1. naast de formele omgangskunde ook het gedrag/ drijfveren/persoonlijkheid van de commissarissen een belangrijke rol speelt en met name het complementair aan elkaar zijn van belang is en
2. dat om die reden (bij een bestaande Raad) zelfevaluatie een goed instrument is en
3. dat niet alleen de voorzitter van een Raad de verantwoordelijkheid moet nemen om tot zelfevaluatie over te gaan; individuele leden kunnen hier ook op aandringen. Als het een vast onderdeel van de jaaragenda is, dan hoeft er ook niet moeilijk over gedaan te worden wanneer het een keer echt spannend binnen een organisatie wordt. Begin er mee; er is voor iedereen winst uit te behalen.

Den Haag, juli 2011.

Dit NKCC Paper komt tot stand i.s.m. Angeli Spierenburg van Redwoods executive support /NKCC/Wagner Group | Governance Institute