

Rolbewustzijn en regeldruk

Interview **Marike van Zanten**

Sinds de boekhoudschandalen liggen commissarissen op het publicitaire hakblok. In hun boek 'Codes & Commissarissen' laten Jan Schoenmakers en Heske van Eyck van Heslinga de toezichthouders zelf aan het woord over de code-Tabaksblat, het eigen functioneren en professionalisering van het toezicht. Maar veel tijd voor introspectie heeft de Nederlandse commissaris niet. De aandeelhoudersactivist rammelt aan de poort. 'De snelle Angelsaksisering geeft reden tot zorg.'

Onaantastbaar

Ruim twintig jaar geleden is het inmiddels: de RSV-enquête. Ademloos volgden pers en publiek de openbare verhoren die antwoord moesten geven op de vraag hoe het scheepsbouwconcern failliet kon gaan, ondanks de miljarden overheidssteun. Jan Schoenmakers, financieel-economisch journalist en nu directeur van corporate governance-adviesbureau ComOnBoard, was destijds woordvoerder van het ministerie van Economische Zaken. "Het was de eerste keer dat het grote publiek een kijkje in de keuken van het bedrijfsleven kreeg. De monden vielen open van verbazing. Negentig procent van de schuld werd bij de RSV-bestuurders gelegd. De commissarissen bleven buiten schot, die waren in die tijd nog onaantastbaar en oppermachtig." President-commissaris Jan de Vries bijvoorbeeld had zich teruggetrokken op zijn eiland in Schotland, van waaruit hij allerlei oekazes deed uitgaan en zijn helikopter erop uitstuurde om een kistje verse aardbeien op het vasteland te halen. Op kosten van het bedrijf, uiteraard.

Sindsdien heeft zich een revolutie voltrokken in Nederland. Déconfitures als RSV, de Tilburgsche Hypotheekbank, Ogem en Slavenburg konden nog worden afgedaan als incidenten. Pas nadat de westenwind in de tweede helft van de jaren negentig de corporate governance-discussie naar Nederland woei, ontstond het besef dat het ondernemingsbestuur toe was aan een ingrijpende revisie. Inmiddels is het bedrijfsleven bijna dagelijks voorpagina-nieuws, zeker sinds de boekhoudschandalen, heeft de code-Tabaksblat overal verbodsborden en stoplichten neergezet, worden 'pay & perks' van bestuurders onder het vergrootglas gelegd en liggen commissarissen permanent op het publicitaire hakblok.

Dat laatste was de directe aanleiding voor het schrijven van 'Codes & Commissarissen'. "Het negatieve sentiment is doorgeslagen", aldus Heske van Eyck van Heslinga. "Iedereen praat óver commissarissen, niemand praat mét hen. Wij wilden de commissarissen zélf als groep aan het woord laten over hun eigen functioneren en de belangrijkste competenties voor goed toezicht. Vervolgens hebben we hun visie afgezet tegen die van bestuursvoorzitters. Dat was bij ons weten nog niet eerder gebeurd."

'Codes & Commissarissen' steunt op gedegen onderzoek: het boek brengt de vigerende meningen over goed bestuur in kaart aan de hand van een enquête onder 250 president-commissarissen en bestuursvoorzitters. Bovendien werden de jaarverslagen van 129 beursgenoteerde ondernemingen geanalyseerd op toepassing van de code-Tabaksblat. Om het beeld te complementeren, peilden de auteurs ook de mening van superbelegger ABP, toezichthouder AFM en twee governance-experts. Het geheel wordt voorafgegaan door een 'corporate governance for dummies'-achtig hoofdstuk. Handig voor degenen die even kwijt zijn wat er ook alweer met het 'Wonder van Den Haag' bedoeld wordt (het SER-advies uit 1969 om bevoegdheden van de aandeelhouder over te hevelen naar een verplichte raad van commissarissen, waarmee de structuurvennootschap geboren was), of voor wie graag nog eens het verschil krijgt uitgelegd tussen de Angelsaksische 'one-tier board' (bestuur en toezicht in één bestuurslichaam) en de Rijnlandse 'two-tier board' (bestuur en toezicht gescheiden in een aparte raad van bestuur en raad van commissarissen).

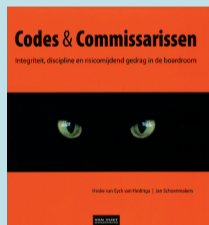
Alibi voor hard optreden

De code-Tabaksblat heeft geleid tot beter toezicht, volgens

de ondervraagde commissarissen en bestuursvoorzitters. Het rolbewustzijn onder commissarissen is vergroot en er wordt vaker en intensiever vergaderd. De schaduwkant wordt gevormd door risicomijdend gedrag en de toegenomen regeldruk. "Het commissariaat wordt minder leuk gevonden", aldus Van Eyck. "Sommige commissarissen hebben het gevoel dat ze alleen nog maar bezig zijn met regeltjes." Schoenmakers relateert dat enigszins: "Oud-topmannen als Jan Hommen, René Dahan en Karel Vuursteen hebben indertijd zelf snoeihard invulling gegeven aan hun bestuurdersrol. Zij zijn blij dat de code hun een alibi verschaft om de relationele gevoeligheden aan de top te doorbreken en hun rol als president-commissaris net zo hard te spelen. Die regeltjes nemen ze op de koop toe."

Welke onderzoeksuitkomsten hebben Schoenmakers en Van Eyck het meest verbaasd? "Opvallend is dat de kracht van het commissariaat zich nog steeds in de kern van het toezicht bevindt: het ondersteunen van de strategie en de functionele besluitvorming", aldus Schoenmakers. "Het inbrengen van een uitgebreid netwerk, waarover tegenwoordig zo vaak wordt gesproken, staat bij zowel de commissarissen als de bestuursvoorzitters onderaan het lijstje noodzakelijke kwalificaties." Overigens richtte het onderzoek zich vooral op beursgenoteerde ondernemingen. Bij het midden- en kleinbedrijf zou de netwerkfunctie wel eens belangrijker kunnen zijn, erkennen beide auteurs. "Maar als het boven regent, druppelt het beneden", merkt Van Eyck op. "Door de uitstraling van de code-Tabaksblat en de aansprakelijkheidsrisico's bij beursgenoteerde ondernemingen, zal er de komende jaren ook in het MKB een duidelijker scheiding tussen toezicht en advies komen. Er ontstaat een nieuwe werkelijkheid."

Een andere opvallende uitkomst betreft de voorwaarden voor het uitoefenen van goed toezicht. De commissarissen



Heske van Eyck van Heslinga en Jan Schoenmakers, **Codes & Commissarissen**, Van Vliet Uitgevers, 2006, gebonden, 100 blz., €24,50

"Regeltjes, regeltjes en regeltjes", verzucht een president-commissaris

als hem wordt gevraagd naar de effecten van de code-Tabaksblat. Positiever kan ook, getuige de bestuursvoorzitter met: "De Code brengt ons verhoogde discipline en focus op risicomanagement".

Het boek 'Codes & Commissarissen' van de auteurs Heske van Eyck van Heslinga en Jan Schoenmakers is een indringende analyse van waar 129 beursgenoteerde ondernemingen op dit moment staan als het gaat om de rol van de commissaris in het licht van de code-Tabaksblat.

Naast de harde analyses op basis van de jaarverslagen werden ruim 250 president-commissarissen en bestuursvoorzitters gevraagd naar hun mening over goed bestuur en toezicht. Dan blijkt er ook emotie in de 'boardroom'. De meningen, na krap vijf jaar debat over Corporate Governance, blijken verdeeld. Is er nu wel of niet goedkeuring vereist van de aandeelhoudersvergadering als het gaat om implementatie en toepassing van de code?

Een extra dimensie is verkregen door diepte-interviews met vertegenwoordigers van de verschillende stakeholders: belegger, toezichthouder (AFM), wetenschap en accountancy. Samen met het inleidende hoofdstuk waarin corporate governance in historisch en internationaal perspectief wordt geplaatst, ligt er een boek dat compleet, toegankelijk en vooral verhelderend en informatief is. Het schetst de huidige stand van zaken waarmee de koers kan worden bepaald voor de volgende etappe.

'Codes & Commissarissen' is een 'must' voor een ieder die regelmatig aanschuift aan de bestuurstafel maar ook voor diegene met deze ambitie in zijn of haar achterhoofd.



Illustratie Waldemar Post

Jan Schoenmakers



Hans Bakker, Achter de schermen, Scriptum, 2002, gebonden, 235 blz., €34,95

Samenwerking is voor veel organisaties een sleutelbegrip. Ondernemingen begeven zich steeds vaker in allianties, joint ventures, fusies en overnames om beter te presteren of te overleven. Bestuurders staan

daarbij voor de taak om tal van bedrijfsmatige aspecten en risico's in te schatten. Ook commissarissen dienen in de ogen van aandeelhouders en andere stakeholders bij deze zware beslissingen in toenemende mate nadrukkelijk hun verantwoordelijkheid te nemen. Hun rol was vroeger vooral representatief, maar tegenwoordig staan commissarissen steeds meer in de schijnwerpers. Hoe kunnen zij aan de hooggespannen verwachtingen voldoen? Welke praktische methoden en instrumenten hebben zij in de praktijk tot hun beschikking? Voor welke specifieke uitdagingen komen zij te staan? Hoe gaan zij daarmee om? Hans Bakker vond ruim twintig commissarissen, bij zowel grote multinationals als niet-beursgenoteerde ondernemingen, bereid om in diepgaande en openhartige gesprekken te vertellen hoe zij hun rol vervullen. Op grond van deze diepte-interviews geeft dit boek een gedetailleerde schets van de praktijk van de commissaris als bestuurder, vooral bij fusies en overnames.



Illustratie Waldemar Post

Heske van Eyck van Heslinga

benadrukken hun afhankelijkheid van de raad van bestuur in dezen; de kok moet hen wel in de keuken dulden. De bestuursvoorzitters wijzen juist op de persoonlijkheid en de kwaliteit van hun commissarissen: die vormen samen het scharnier tussen goed en slecht toezicht. "Ze leggen de bal eenzijdig bij de commissaris", aldus Schoenmakers. "Kennelijk beseffen ze niet dat een bestuur de commissarissen krijgt die het verdient." Eenzelfde verschil in opvatting tekende zich af bij de vraag naar het belang van onafhankelijkheid. De commissarissen zelf zeiden een onafhankelijke positie zeer belangrijk te vinden, de bestuursvoorzitters vinden kennis belangrijker. Ze hechtten echter wel aan financiële onafhankelijkheid van hun toezichthouders, terwijl die toezichthouders zelf daar niet al te zwaar aan tillen.

Dagtarief van €2.000,-

Dat sluit naadloos aan op de huidige discussie over aandelenbeloning voor commissarissen. Schoenmakers en Van Eyck zien meer in een alternatief: een basishonorarium en daarnaast het belonen van commissarissen per uur. "De huidige beloning staat in geen verhouding tot de toegevoegde werkdruk", aldus Van Eyck. "Bovendien ervaren de bestuursvoorzitters grote verschillen in kwaliteit tussen commissarissen. Die twee zaken moeten in de beloning tot uitdrukking worden gebracht." Schoenmakers en Van Eyck pleiten daarom voor een vergoeding van 1500 tot 2000 euro per dag voor niet-voorzienbare werkzaamheden die voortvloeien uit fusies, crisissituaties, et cetera. Het honorarium van de president-commissaris is daarbij afgeleid van dat van de bestuursvoorzitter. De gewone commissarissen verdienen pro rata net zoveel als de leden van de raad van bestuur. De ervaren en betrokken commissaris die door het bestuur gevraagd wordt om tijdens een fusie te assisteren, krijgt dus meer dan zijn collega die zich minimaal inspant. "Zo scheid je de bokken van de schapen", aldus Schoenmakers. "Daarmee maak je weliswaar een einde aan de onderlinge solidariteit binnen de raad van commissarissen, maar het komt de professionalisering van het toezicht ten goede."

Bovendien wordt met de beloning op uurbasis voorkomen dat commissarissen massaal bedanken voor toezichtfuncties vanwege de slechte beloning. Het grote publiek denkt dat commissarissen zich zo vereerd voelen als ze voor een commissariaat gevraagd worden dat ze nooit nee zeggen. Jaap van Manen, een van de geïnterviewde governance-experts, geeft hiervan een rake typering: "Soms vergelijk ik het gedrag van sommige commissarissen met dat van een asielhond. Als je een hond uit het asiel haalt, dan is hij daar heel blij mee en zal hij je overal volgen. Dit gebeurt ook wanneer een commissaris een persoon belt en uitno-

digt voor een commissariaat. Bij een verkeerde houding krijg je asielhondgedrag. Daarom wil ook iedereen graag degene zijn die iemand uitnodigt voor een commissariaat, zodat je een volger hebt. Een commissaris die zich gedraagt als een asielhond heeft een probleem."

Maar het lijkt wel of steeds minder honden uit de kennel gehaald willen worden. Volgens het onderzoek heeft ruim driekwart van de commissarissen wel eens een commissariaat geweigerd en heeft een kwart achteraf spijt de functie te hebben aanvaard. Bijna de helft van de commissarissen stapte ooit vroegtijdig op. "Commissarissen worden afgeschrikt door het toegenomen aansprakelijkheidsrisico en vooral door de kans op reputatieschade", aldus Van Eyck. "Daarom zullen ze in de toekomst ook vaker tussentijds opstappen", vult Schoenmakers aan. "Vroeger wachtten commissarissen een natuurlijk moment af, om de onderneming geen schade toe te brengen. Straks komt er een einde aan die solidariteit en zullen commissarissen hun vertrek aangrijpen om zichzelf in de pers te profileren als een professioneel toezichthouder."

Nike-syndroom

Van Eyck kwam in haar carrière talloze voorbeelden van mismanagement tegen. Na managementfuncties bij Akzo Nobel en Bakkenist, werkte ze als managing director bij Berenschot Interim Management en als bestuurder bij Conquaestor. Momenteel is ze interim-bestuursvoorzitter bij logistiek dienstverlener City Cargo. In 2002 schreef ze het boek 'Hands-on crisismanagement. Tien crisisscenario's en de oplossingen'. "Negen van de tien crises worden veroorzaakt door interne oorzaken. De commissarissen zijn zich vaak te laat bewust dat er iets niet in de haak is. Ze laten zich misleiden door het bestuur dat belooft dat volgend jaar alles beter zal gaan. Als het dan zover is, verdedigt het bestuur zich met de opmerking dat de resultaten na een goed begin weer zijn ingezakt. Dat noemen we het Nike-syndroom." Professionalisering van commissarissen is dan ook noodzakelijk, maar in certificering zien Van Eyck en Schoenmakers niets. "Dat biedt slechts een schijnzekerheid."

In hun slotwoord spreken de auteurs de hoop uit dat de code-Tabaksblat de commissaris uit het verdomhoekje haalt. Ook waarschuwen ze tegen de code als afvink-exercitie: niet voldoen aan de code mag niet automatisch worden gediskwalificeerd als slechte corporate governance. Maar de commissarissen zelf moeten ook iets doen aan hun reputatieherstel: beter motiveren waarom ze afwijken van de code en de rol van de aandeelhoudersvergadering expliciteren.

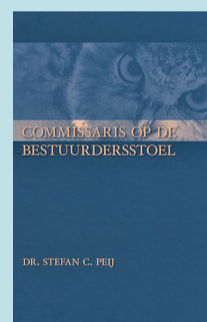
Een hoogst actueel advies, want sinds de verschijning van het boek zijn de machtsverhoudingen aan het schuiven



Ludo Bijvoet, Betrokken commissarissen, activistische aandeelhouders en alerte bestuurders, Van Gorcum, 2006, ingenaaid, 124 blz., €24,50

Na de bekende boekhoudschandalen ontstond een vloedgolf van regelgeving. De regeldruk heeft tot grotere aansprakelijkheden geleid.

Anderzijds worden de aandeelhouders steeds assertiever. Institutionele beleggers en hedge funds bemoeien zich nadrukkelijker met het beleid en dwingen maatregelen af. In dit krachtenveld wordt veel geëist van de commissarissen en bestuurders. Van de commissaris wordt een veel grotere betrokkenheid verwacht en een verdieping in de onderliggende business. Dit boek is voor de commissaris die zich inhoudelijk wil verdiepen. Welke succesfactoren kenmerken de langdurig succesvolle bedrijven? Wat zijn de typische faaltrajecten en hoe zijn die te voorkomen? Welke rol speelt de informele organisatie? Hoe riskant zijn fusies en overnames? Draait het in essentie niet om het identificeren van machten en krachten die men in de financiële rapportages niet tegenkomt?



Stefan Peij, Commissaris op de bestuurdersstoel, Van Gorcum, 2005, gebonden, 242 blz., €39,50

De voortschrijdende globalisering, de informatierevolutie en toenemende regelgeving hebben het economische landschap de afgelopen decennia ingrijpend veranderd. Daarnaast heeft een aantal grote bedrijfsschandalen

het bedrijfsleven opgeschrikt. Onder invloed van deze ontwikkelingen is de aandacht voor corporate governance en de rol van de commissaris de laatste jaren sterk toegenomen. In dit boek richt Stefan Peij zich op de rol van de commissaris tijdens grootschalige organisatieveranderingen. Naar aanleiding van casestudies bij de NV Nederlandse Spoorwegen en Wolters Kluwer en op basis van een serie gesprekken met topcommissarissen, constateert hij dat er ten tijde van omvangrijke veranderingsprocessen sprake is van rolvervaging tussen commissarissen en bestuurders. Succesvolle samenwerking tussen commissarissen en bestuurders is echter heel goed mogelijk en vraagt om subtiele vormen van bijsturing. Dit leidt tot de belangrijke conclusie dat de nadruk in de toekomst niet hoeft te liggen op het verder verrijken van het formele instrumentarium van de commissaris, maar eerder op de verdere ontwikkeling van zijn vaardigheden.

gegaan. Activistische Angelsaksische aandeelhouders dwingen bestuur en commissarissen om het roer om te gooien, zoals bij CSM en VNU. "De snelle Angelsaksisering geeft reden tot zorg", aldus Schoenmakers. "We moeten onze toezichtcultuur zien te behouden. Misschien moeten we ons toezichtstelsel wel aanpassen in de richting van een 'anderhalf-tier-model': daarbij blijft het toezicht gescheiden en de stakeholderbenadering dominant, maar worden de commissarissen intensiever betrokken bij de onderneming."

Een eventueel vervolg op 'Codes & Commissarissen' zou de president-commissarissen en bestuursvoorzitters nog nadrukkelijker aan het woord kunnen laten, beamen Schoenmakers en Van Eyck. De onderzoeksresultaten leveren boeiend materiaal op en geven de commissaris stem, ook al doordat een aantal uitspraken letterlijk is weergegeven, maar indringende interviews zouden de onderhuidse emoties van een gevallen beroepsgroep feller belichten. Ook het analytisch kader mag rijker worden ingevuld, zeker als het aandeelhoudersactivisme wordt meegenomen: in hoeverre leidt de bedreiging van hun machtspositie en de snelle afbraak van het 'old boys network' tot een 'Verfremdung' van commissarissen? Of zoals Aad Jacobs, ex-president-commissaris van VNU en Shell en commissaris van het jaar, onlangs opmerkte: "Het is mijn wereld niet meer."