

Van diverse inbreng naar eensgezind toezicht

Hoe smeed je complementaire expertise tot een samenhangend commissariaat?

Een raad van commissarissen moet als collectief veel kennis en ervaring samenbrengen om toezicht te houden en te adviseren op alle aspecten van de bedrijfsvoering. Wat de verschillende commissarissen inbrengen wordt keurig afgevinkt in een matrix, van audit tot compliance, van strategie tot innovatie en van bestuurs- tot buitenlandervaring. Maar daarmee heb je nog geen team.

Wat is ervoor nodig om de individuele kennis en ervaring complementair te maken en effectief in te zetten? Corporate governance professor Mijntje Lückerath deelt inzichten uit haar onderzoekspraktijk en drie beroepscommissarissen reflecteren daarop vanuit hun praktijkervaringen.

“Een divers samengestelde raad is hard werken, maar levert wel betere besluitvorming op”



Mijntje Luckerath

Mijntje Luckerath-Rovers is hoogleraar corporate governance aan TIAS, auteur van de jaarlijkse Nederlandse 'Female Board Index', co-auteur van het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek en (hoofd) redacteur van het Jaarboek Corporate Governance. Daarnaast is of was zij lid van de Raad van Commissarissen van Achmea, NRC Media, Erasmus MC, Diergaarde Blijdorp, KNGF Geleidehonden en de ASN Beleggingsinstellingen.

Als hoogleraar en co-auteur van het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek (NCO) bestudeert Prof. Dr. Mijntje Luckerath board dynamics en de rol van commissarissen.

“In een divers samengestelde raad is het moeilijker om tot consensus te komen. Het maakt het werk intensiever en tijdrovender dan in een homogene raad. In de discussie ontstaat meer rumoer en uit onderzoek blijkt ook dat de besluitvorming langer duurt. Het kost de leden van zo'n raad meer tijd en energie en er ontstaat vaker onderlinge wrijving. In dat licht is het niet verwonderlijk dat onderzoek heeft aangetoond dat er meer verloop onder commissarissen en CEOs is als de diversiteit toeneemt.”

Waarom dan toch dat streven naar diversiteit?

“Snelle en eensgezinde besluitvorming is niet een doel op zich. De vraag is of je in een diverse samenstelling met meer discussie tot betere besluiten komt. Onderzoek toont overtuigend aan dat de kwaliteit van beslissingen toeneemt. Besluiten zijn beter doordacht en onderbouwd. Diversiteit levert meer creatieve oplossingen en is een medicijn tegen collectieve vooringenomenheid en tunnelvisie.

De risico's van een homogene groep worden aardig geïllustreerd door een onderzoek dat het IMF deed naar de vraag waarom het de financiële crisis van 2008 niet had zien aankomen. Daaruit bleek dat de marktanalisten, gerekruteerd uit de slimste Ph.D-studenten van de meest vooraanstaande universiteiten, vanuit een gedeelde tunnelvisie dachten dat zo'n crisis niet kon gebeuren. 'Intellectual capture', intellectuele bijziendheid, wordt dat genoemd en dat is ook raden van commissarissen niet vreemd. Een hele slimme maar homogene groep neemt beslissingen misschien wel sneller, maar niet beter.”

Hoe diverser de expertises, hoe beter dus?

“Dat is maar beperkt waar. In elke raad moet minstens één financieel expert zitten, maar verder hangt het sterk af van het type bedrijf. Bij de herziening van de corporate governance code in 2016 werd geopperd om ook de verplichting tot een expert nieuwe businessmodellen voor te schrijven, maar bedrijven en commissarissen vonden dat zij zelf moesten bepalen of dat zinvol was, en de expert

businessmodellen is niet verder gekomen dan een suggestie in de voetnoot. Dus qua samenstelling en competentiematrix ben je redelijk vrij als raad, en ga je op zoek naar expertise die voor dit bedrijf relevant is.

Een specialistische en eenzijdige expertise draagt het gevaar in zich dat die commissaris alleen bevestigd wordt op zijn specifieke competentie en nauwelijks deelneemt in de bredere discussie. Je wilt geen 'one-trick pony'. Van elk lid mag daarom in elk geval verwacht worden dat hij of zij de financiële prestaties kan lezen en daarover kan meepraten. En dat hij of zij een brede strategische blik heeft, niet per se bij iedereen in de vorm van bestuurservaring. Kennis van en ervaring in de sector is voor een groot deel van de raad essentieel, maar je wilt ook input van buiten de sector, waar wellicht slimme oplossingen voor vergelijkbare problemen te halen zijn.

Je kunt bij de samenstelling van de raad ook kijken naar de rol die elk lid van het team speelt bij het vervullen van de taken. De ene commissaris voelt zich meer thuis in de controlerende rol van het toezicht. De ander past beter in de rol van adviseur die put uit zijn brede ervaring of van ambassadeur die zijn netwerk beschikbaar stelt.

Dat zegt op zichzelf nog niets over competenties, maar het is wel belangrijk voor de onderneming vanuit het perspectief van de 'resource dependency theory'. Die kijkt naar de verschillende informatiebronnen waarvan de onderneming afhankelijk is,

“Expertise is essentieel maar ook riskant”



Bas Maassen

Bas Maassen heeft een achtergrond als econometrist, was management consultant en investmentmanager bij NPM Capital en vervult naast een aantal adviesfuncties ook diverse commissariaten.

“Dat je expertise nodig hebt in een raad van commissarissen staat buiten kijf. Voor alles moet de raad beschikken over kennis van de sector en een goed begrip van de klanten en de bedrijfsprocessen. Financiële expertise is onmisbaar. En afhankelijk van de aard van het bedrijf geldt datzelfde voor andere disciplines: bij een bedrijf dat veel grote internationale contracten sluit ligt het voor de hand om een jurist in de RvC te hebben.

Maar expertise heeft ook het risico dat je blind wordt voor het bredere feitencomplex, en dat je niet alle perspectieven betreft in beslissingen. Ik heb liever een dialoog over de problematiek rondom cybercriminaliteit, dan dat de raad dat specialisme aan boord haalt. Die expert kunnen we wel inhuren. Waar het om gaat is dat wij als commissarissen de risico's onder ogen zien. Het liefst heb ik ronde commissarissen, die ook buiten hun eigen vakgebied een inbreng hebben en verantwoordelijkheid nemen.

Een expert moet op zijn vakgebied niet te veel tijd en ruimte nemen, en het proces niet domineren. En van andere leden mag worden verwacht, dat zij buiten hun vakgebied niet in hun schulp kruipen en het oordeel aan de expert laten. De harmonie moet ook niet te groot worden. Het is met name aan de voorzitter van de RvC om dat te bewaken. Ik kijk dan of de inbreng van de specialist bijdraagt aan de dialoog, en of iedereen zinvol en kritisch deelneemt aan die dialoog. Zo niet, dan grijp ik in.

In mijn loopbaan heb ik zwaar geleund op mijn financiële en economische expertise. En het helpt mij als commissaris nog steeds dat ik op grond van de cijfers snel kan zien hoe het ervoor staat. Maar dat is maar een deel van het verhaal. Het gaat uiteindelijk om de beoordeling van leiderschap: hoe staat de directie in de strijd? Hoe kundig zijn de leden? Hoe is het teamspel onderling? Is er de juiste aandacht voor alle stakeholders? Het gaat erom dat dat goed zit.

De raad moet als collectief in staat zijn op grond van de gezamenlijke kennis en ervaring een goed oordeel te vellen over alle belangrijke kwesties, in de context van de aard van het bedrijf en de marktomstandigheden. Bij een groot vleesbedrijf waar ik commissaris ben weten ze alles van vlees, maar worstelen soms met hun strategie van verduurzaming. Verduurzaming is onontkoombaar en dat vraagt aanpassing van het bedrijf, maar de klant is nog niet erg bereid om daarvoor te betalen. Over de risico's die in dat spanningsveld ontstaan, moeten commissarissen kunnen meedenken en oordelen.”

Bas Maassen is voorzitter van de RvC van *Credit Linked Beheer* en van *Mentaal Beter*, en commissaris bij *Arts & Zorg*, *ALT Technologies*, *Van Loon Group*.

“Expertise heeft het risico dat je blind wordt voor het bredere feitencomplex en niet alle perspectieven betreft in beslissingen”

- Commissaris Bas Maassen

zoals leveranciers, werknemers of overheid. Hoe meer de leden van de raad van commissarissen via hun ervaringen en netwerk in staat zijn de link naar die verschillende bronnen te leggen, onder andere door informatie van buiten naar binnen te brengen, hoe beter de onderneming haar afhankelijkheden kan beheersen, en hoe meer de raad van commissarissen toevoegt.”

Hoe maak je van zo'n diverse groep een team?

“Wat het ingewikkeld maakt is dat commissarissen elkaar niet dagelijks op de werkvloer, maar alleen periodiek op vergaderingen zien. Dan moet je dus extra je best doen om elkaar te leren kennen en elkaars perspectief te begrijpen. Maar dat gebeurt ook, zo blijkt uit onderzoek: commissarissen investeren steeds meer in onderling begrip. Een hapje eten na de vergadering draagt daaraan bij. Dan kun je de harde kanten van de discussie of een persoonlijke geraaktheid rechtzetten. Bedrijfsbezoeken leveren goede contactmomenten op, zeker als je daar samen heen reist of er een lunch aan koppelt. Het kost tijd, maar het is wel goed bestede tijd.

In de vergaderingen is het aan elk lid om zijn inbreng tot gelding te brengen. Dat is niet gemakkelijk als je als jongste lid tegenover een zwaargewicht auditvoorzitter zit bij de bespreking van een financieel onderwerp. Ik ben zelf in dat

soort situaties vooral van het proces: ga niet in discussie over de mening, maar wel over hoe die tot stand is gekomen. Wat vindt de externe auditor ervan? Wat is de downside? Wat zijn de alternatieven? En als ik me comfortabel voel bij het proces, dan kan ik mij daardoor ook laten overtuigen van die sterke mening.

De dialoog is altijd belangrijker dan één mening. Een discussie die gevoeld wordt als een wedstrijd om het gelijk, is de doodsteek voor team. Dan wordt het persoonlijk. Het is wat anders als je je principieel niet kunt vinden in de consensus of moeite hebt je neer te leggen bij de meerderheid. Dan zou je je tegenstem kunnen laten opnemen in de notulen of, als het echt heel principieel is, kun je zelf opstappen. Maar dat is dan de uitkomst van een dialoog en niet een nederlaag in een meningenstrijd.”

Wat is de rol van de voorzitter in het teamproces?

“Good boards are created by good chairs. De voorzitter moet zorgen dat wie het hardste roept niet het altijd eerst het woord of het gelijk krijgt. Hij moet corrigeren voor de verschillende manieren waarop mensen hun punt maken, en bijvoorbeeld degene die altijd wat afwacht het woord geven. Tunnelvisie begint vaak bij de eerste die begint te praten, dikwijls het meest uitgesproken of meest deskundige lid. Als de volgende daarop doorgaat, en deze visie steeds meer navolging krijgt, wordt het steeds moeilijker om daar tegenin te

“Aanpassingsvermogen is een vereiste”



Leni Boeren

Leni Boeren studeerde Bedrijfskunde (strategie en marketing) en bouwde een brede ervaring op in een scala bestuurs- en toezichtfuncties, nationaal en internationaal.

“Een onderneming moet het vermogen hebben om zich aan te passen aan gewijzigde omstandigheden. Innovaties in de

markt kunnen het businessmodel in een hoog tempo onderuit halen. Dat is een risico, zoals ook het daarop aanpassen van de onderneming weer riskant is. Daar moet een raad van commissarissen mee om kunnen gaan.

Aanpassen is ingewikkeld voor mensen en voor bedrijven. Het kost circa zes maanden voor je rechtuit kunt fietsen op een fiets die omgekeerd stuurt, zo blijkt uit het ‘backward brain bicycle experiment’. Het aanpassingsvermogen heeft ook te maken met de mate van risicoaversie: durf je traditionele zekerheden los te laten en te gaan voor onbepaalde vernieuwing? De raad van commissarissen moet een hoog AQ, ‘adaptability quotiënt’, hebben om een onderneming door grote veranderingen te begeleiden en de raad van bestuur te challengen.

In de raad zoek je een goede mix van risicobereidheid en voorzichtigheid. Een balans tussen leden die vol voor verandering gaan en leden die de dadendrang remmen, waarmee je tot zorgvuldige besluitvorming komt. Als het er in de onderneming om spant, geeft dat ook spanning in de RvC. Dan komt het erop aan dat je het oneens durft te zijn en dat je bijvoorbeeld in je eentje durft op te staan tegen een meerderheidsstandpunt. Dat is niet gemakkelijk, maar een professionele confrontatie van standpunten levert uiteindelijk wel meer inzichten op.

Om zulke confrontaties aan te gaan is emotionele intelligentie nodig. Neem geen blad voor mond, maar doe het wel respectvol en vriendelijk. Hard op de inhoud, maar zorgvuldig in de relatie. Onder druk wil het nog wel eens misgaan in het samenspel. Dan moet je zorgen dat je elkaar goed vasthoudt en elkaar op het proces aanspreekt. Feedback is niet altijd een cadeautje, maar het helpt als die respectvol gegeven wordt. Daar hoort informeel contact bij tussen leden onderling. En een goede evaluatie van het functioneren van de raad, want als het misgaat in het groepsproces, ligt het nooit aan één persoon.

Het vervullen van een vacature in de RvC begint bij de inhoud: welke inbreng en expertise hebben we nodig? Dat gaat over het IQ. Je hebt een brede ervaring nodig, van binnen en ook van buiten de sector: dat zorgt voor scherpte in de discussie. Maar om die discussie goed te kunnen voeren en tot goede besluiten te komen, heeft de raad ook AQ en EQ nodig, aanpassingsvermogen en emotionele intelligentie. Dat zijn de essentiële aspecten waar ik in gesprekken met kandidaat-commissarissen op doorvraag.”

Leni Boeren is voorzitter van de raad van commissarissen van Ohpen, heeft zitting in onder meer de RvC van Tata Steel Nederland en NIBC en is lid van de board of directors van Air France-KLM.

“Om tot een goede discussie en goede besluiten te komen, heeft een raad aanpassingsvermogen en emotionele intelligentie nodig”

- Commissaris Leni Boeren

gaan. Het is aan de voorzitter om te zorgen dat het tegengeluid op tijd de ruimte krijgt.

Maar je kunt niet alles op de schouders van de voorzitter leggen. Het team zelf heeft ook een verantwoordelijkheid, in de evaluatie van het teamproces. Tien jaar geleden was zelfevaluatie een hete aardappel, omdat ‘old school’ commissarissen niet gewend waren dat hen de maat werd genomen. Maar inmiddels zie je dat commissarissen openstaan voor zelfreflectie. Die evaluatie gaat vaak over proces, structuur en groepsdynamiek. Kan iedereen zeggen wat hij wil en wordt iedere mening gehoord? Moeilijker wordt het als het gaat over individuele bijdragen aan die dynamiek. Daarom is een evaluatie eens in de drie jaar door een onafhankelijke partij zo belangrijk.

In interventies op persoonlijk functioneren speelt deze onafhankelijke evaluator dan een centrale rol. Hij of zij inventariseert de beoordeling van medecommissarissen en voert het goede gesprek met de betrokkenen. Maar uiteindelijk is het wel de raad zelf die een beslissing moet nemen over eventueel ingrijpen.

Dat het misgaat komt vaker voor dan wij denken. Dat zie je aan de dalende gemiddelde zittingstermijn van commissarissen. Achter tussentijds vertrek door persoonlijke omstandigheden of niet opgaan

voor herbenoeming ligt soms een oordeel over het functioneren. Dat is ook niet verwonderlijk nu we de lat voor commissarissen steeds hoger leggen. Maar de andere kant: het beschikbaar stellen van je zetel omdat je toegevoegde waarde minder wordt, verdient juist een pluim. Dat is geen afgang maar een moedig besluit.”

Hoeveel inzet mag je van een commissaris verwachten?

“Je ziet grote verschillen in de mate van professionalisering van het commissariaat. Maar over de hele linie neemt de tijdbesteding toe. Volgens het Nationaal Commissarissen Onderzoek ligt dat voor beursondernemingen groot en klein inmiddels op gemiddeld 32 uur per maand en voor niet-genoteerde bedrijven op 20 uur.

In een geprofessionaliseerd commissariaat wordt er veel van de leden gevraagd, maar daar staat tegenover dat zij ook goed ondersteund worden door de onderneming. De company secretary zorgt vaak voor een efficiënte voorbereiding van de vergaderingen, een goede interne auditor of compliance officer legt transparant de risico's bloot. Waar dat ontbreekt kan dat het commissariaat ongelooflijk veel extra tijd kosten, omdat je veel meer zelf op zoek moet naar relevante informatie en de processen moet verifiëren.

“Het gaat om verbinding tussen expertises”

Aalt Dijkhuizen



Aalt Dijkhuizen is geboren en getogen op een boerderij, heeft een achtergrond in de agrarische economie, was hoogleraar en bestuursvoorzitter in Wageningen, maakte de overstap naar het bedrijfsleven en vervult nu commissariaten en adviesfuncties in de agri- en foodsector.

“In 2004 aanvaardde ik mijn eerste commissariaat, naast mijn werk, en ik heb er sindsdien heel wat vervuld. Het vak van commissaris is vervullend: het gaat ergens over en het doet ertoe. Er wordt meer op het commissariaat gelet en er wordt meer van gevraagd. Daarmee is het er leuker, maar zeker niet eenvoudiger op geworden.

Bij mooi weer kom je er als raad van commissarissen altijd wel uit. Maar in zwaar weer, en dat heb ik een paar keer meegemaakt, komt het erop aan hoe je elkaar verstaat. Je moet elkaar accepteren en samen de oplossing zoeken. Een crisissituatie is de test voor het team.

Je wilt mensen van het T-model: de poot van de T gaat de diepte in en de dwarse streep legt de verbinding met andere disciplines en ervaringen. Die verbinding tussen verschillende expertises weegt zwaarder dan de dieptekennis: het gaat erom de verschillende facetten van een kwestie en vooral de samenhang daartussen te zien.

Als het erop aankomt moet je je medecommissarissen op die verbinding kunnen aanspreken. Je moet bereid zijn elkaar kritisch te bevragen en je moet het oneens durven zijn. Je moet elkaars positie en eigenaardigheden accepteren en voorkomen dat die de verbinding verstoren. Ik heb in een raad gezeten met een expert die goed kon poneren, maar niet met kritische vragen kon omgaan: dan heb je een probleem.

Dat vermogen om verbinding te maken is iets om bij de werving van een nieuw lid rekening mee te houden. Is het een teamspeler? Past hij of zij in ons team? En je kijkt natuurlijk naar de inhoudelijke inbreng: zijn er nieuwe aandachtsgebieden bijgekomen? Daar moet de raad het over eens worden, met inbreng van de directie en uiteindelijk goedgekeurd door de aandeelhouders. Dat vraagt een zorgvuldig proces. Goed selecteren is heel belangrijk. Iedereen kan bijleren, maar je wilt niet verkeerd beginnen.

Je merkt heel snel of iemand eerder een RvC-rol heeft uitgeoefend. Mijn ervaring met mensen in hun eerste commissariaat is dat zij geneigd zijn te operationeel te reageren. Erop duiken is een natuurlijke houding, terwijl afstand houden gevraagd is. Het management heeft ruimte nodig om de strategie uit te zetten en uit te voeren.

De dubbele rol als toezichthouder en adviseur maakt dat ingewikkeld. De toezichthouder stelt vragen en intervineert alleen waar nodig. De adviseur is betrokken op de inhoud op een minder formele basis, maar moet wel oppassen dat hij zijn ideeën niet oplegt. In de dynamiek met de directie mag een gezonde spanning zitten, maar uiteindelijk gaat het erom de krachten te bundelen.”

Aalt Dijkhuizen is voorzitter van de RvC van Ploeger Oxbo en commissaris bij De Heus, Hendrix Genetics en Greenyard

“Bij mooi weer kom je er als raad van commissarissen altijd wel uit. Maar in zwaar weer komt het erop aan hoe je elkaar verstaat”

- Commissaris Aalt Dijkhuizen

Ik heb zelf geen moeite met beroepscommissarissen. Die kijken bij verschillende bedrijven mee, delen ervaringen en observaties en zijn eerder generalist. Daarnaast zien we steeds meer ondernemingsbestuurders die als nevenfunctie een of twee commissariaten vervullen. Dat is op zich een goede ontwikkeling die bijdraagt aan een sterke verjonging van het commissariaat. Maar je wilt er ook geen vijf in één raad hebben, ook omdat zij in een crisis veel moeilijker hun agenda vrij kunnen maken dan de beroepscommissaris.

Het professionele commissariaat is veel intensiever betrokken bij het bestuur. We hebben formeel een two-tier structuur met een scheiding van bestuur en toezicht, maar in tijdsbesteding en betrokkenheid zitten we allang op 1,5 tier. Ik zie dat als een positieve ontwikkeling. Het mooie van één board is het gevoel van collectieve verantwoordelijkheid met respect voor ieders rol. In dat systeem wordt de board als één team aangesproken, wat veel vraagt van uitvoerende en niet-uitvoerende leden, maar ook tot een goede dynamiek kan leiden.”

