



Oproep: beter communiceren, meer samenwerking

De Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders 2011

Op de vijfde Dag van Commissarissen en Toezichthouders stond communicatie voorop. Communicatie met en tussen minister Jan Kees de Jager, Monitoring Commissie-voorzitter Jos Streppel, multicommissaris Lutgart van den Berghe, oud-voorzitter van de Ondernemingskamer Huub Willems, ziekenhuisdirecteur Hans Feenstra, en de hoogleraren Mijntje Lückerrath en Auke de Bos. Zo'n 300 commissarissen en toezichthouders communiceerden mee.

Jan Schoenmakers

De Dag van het Commissariaat, die op 20 januari voor de vijfde keer werd gehouden, volgt de tijdgeest. In 2009 stond de Dag in het teken van "herstel van vertrouwen", een hartenkreet midden in de financiële crisis. Vorig jaar was het thema "niet méér maar béter toezicht", als antwoord op de neiging van de politiek en de externe toezichthouders om misstanden te lijf te gaan met nóg meer gedetailleerde regelgeving. Wat moest, om het tijdsgewricht van 2010-2011 te reflecteren, dan ditmaal het thema van de Commissarissendag zijn? Juist: communicatie en reputatie, passend in een jaar waarin Wikileaks de diplomatie in zijn hemd zet en de politiek uitdaagt, terwijl ondernemingen van Youp te horen krijgen dat ze beter naar hun klanten moeten luisteren.

Hooggespannen verwachtingen

De commissaris en toezichthouder krijgt intussen ook de nodige wenken voor een beter functioneren. Meer deskundigheid, meer diversiteit, meer tijdbesteding, kritischer vragen, meer contact met stakeholders; het toezicht dreigt te bezwijken onder de steeds hoger gespannen verwachtingen van de buitenwereld. Er is sprake van een verwachtingskloof. Immers, de gemiddelde toezichthouder besteedt 14 uur per maand aan zijn / haar toezichtfunctie, lezen we in het Commissarissenonderzoek 2010 van de hoogleraren Auke de Bos en Mijntje Lückerrath van de Erasmus Universiteit. Tegenover die 14 uur, 168 uur per jaar, staat een gemiddelde beloning van 17.000 euro. Honderdéén euro per uur. Is het dan redelijk om van commissarissen te eisen dat zij hun organisatie behoeden voor alle misstappen? Het lijkt hoog tijd voor een communicatie-offensief van het commissarissengilde om een realistischer beeld te vestigen van hun werk en hun verantwoordelijkheden.

Oproep tot eenheid

De Dag van het Commissariaat mag dan, met een opkomst van 300 mannen en vrouwen, de grootste bijeenkomst van toezichthouders in Nederland zijn, zij verenigt maar een fractie van de meer dan 15.000 commissarissen en toezichthouders die Nederland rijk is. In zijn openingstoespraak riep NKCC-directeur Norbert de Melker dan ook de diverse commissarissenclubs op tot het bundelen van energie om tot één krachtige belangenorganisatie van toezichthouders te komen. Hij vindt dat commissarissen zich onvoldoende realiseren dat zij zich beter moeten organiseren. De Melker wil met name dat zij zich verenigen om competenties te mobiliseren, nieuwe commissarissen op te leiden, permanente bijscholing te organiseren en best practices voor iedereen inzichtelijk te maken. Hij wees erop dat vorig jaar Jean Frijs, toenmalig voorzitter van de Monitoring Commissie, en dit jaar minister Jan Kees de Jager en de nieuwe voorzitter van de Monitoring Commissie Jos Streppel expliciet gevraagd hebben om een krachtige bundeling van toezichthouders in Nederland. "Dan kunnen we ook één lijn trekken om beter publiekelijk verantwoording af te leggen", stelde De Melker.

Deskundigheidseisen

Op een videoscherm was te volgen hoe minister van Financiën Jan Kees de Jager het eerste exemplaar van het Commissarissenonderzoek 2010 in ontvangst nam, dat op de zelfde dag door de auteurs Auke de Bos en Mijntje Lückerrath werd toegelicht. De Jager stelde dat wat betreft de financiële sector hij van mening is dat commissarissen op de eerste plaats deskundig moeten zijn. "Ze moeten voldoende tijd voor hun taak hebben, en hun achtergrond moet divers zijn. Zo kunnen ze onafhankelijk oordelen. Mede daarom gaan we de deskundigheidstoets van commissarissen van financiële ondernemingen wettelijk verankeren." DNB en de AFM werken ook aan een beleidsregel om die deskundigheidseisen in te vullen. Het gaat dan om een combinatie van kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. Het is best mogelijk dat ook commissarissen buiten de financiële sector straks aan deskundigheidseisen moeten voldoen. Het is de vraag of zo'n deskundigheidseis meer voorstelt dan een fikse impuls in de commissarissenopleidingen die nu al als paddenstoelen uit de grond schieten.

Zielepoten

De voorzitter van de Monitoring Commissie, de voormalige Aegon CFO Jos Streppel, tapte uit een ander vaatje. "Commissarissen zijn zielepoten" riep hij provocerend. Hij bedoelde dat als het goed gaat de directie de eer krijgt en als het fout gaat de RvC de zwarte piet. Maar zo is het wel. Streppel schetste hoe als gevolg van de Code Tabaksblat het management een stap terug heeft moeten doen ten gunste van de commissarissen en dat het management daar nog aan moet wennen. Een goede raad: maak deze verhouding bespreekbaar, inclusief de mogelijke irritaties over en weer, dan verdwijnt die spanning misschien. Kritisch was Streppel over de aandeelhouders, die door de Code meer macht hebben gekregen maar deze niet blijken te gebruiken. Zij laten daarentegen de stemadviesbureaus stemmen op de AvA's en volgen blindelings hun adviezen. Streppel vroeg zich dan ook af of de macht wel terecht bij de aandeelhouders is neergelegd.

En ten slotte kregen de commissarissen ook een veeg uit de pan. Zij moeten actiever en beter gaan communiceren met stakeholders, inclusief de aandeelhouders. In de VS en het VK wordt absoluut niet begrepen waarom Nederlandse commissarissen hun mond nooit open doen. Zij zijn bij uitstek de liaison tussen de aandeelhouders en het management.

Zelfkritiek

Het is interessant terug te kijken hoe in de vier opeenvolgende edities van het jaarlijkse Commissarissenonderzoek de beroepsgroep zichzelf ziet. In 2007 stond de professionalisering van het toezicht centraal, als antwoord op de diverse governance-codes die de jaren daarvoor waren uitgebracht, vol veeleisende best practices en gedragsregels. Het jaar daarop, in 2008, kwam de zelfkritiek. Wellicht onvermijdelijk omdat de professionalisering toch niet zo snel ging als men wel gewild had. Vooral de samenstelling en het functioneren van de RvC stond ter discussie. In 2009 werd een concept gedragscode gepresenteerd, waarop het antwoord van de commissarissen was: als het maar niet tot méér regels leidt. In het meest recente onderzoek staan communicatie en reputatie centraal.

Betere reputatie

Wat betreft de communicatie over het gevoerde toezicht hebben de commissarissen nog wel wat te wensen, zo blijkt uit het onderzoek. Of het nu gaat om de website, blogs of gewone gesprekken, de commissarissen vinden dat alle communicatievormen meer en beter gebruikt moeten worden. Zij geven aan dat bijeenkomsten en gesprekken met stakeholders het meest belangrijk zijn als communicatiemiddel, gevolgd door het RvC-verslag en daarna andere onderdelen in het jaarverslag.

Als het gaat om de doelen van communicatie, vinden de commissarissen het afleggen van verantwoording het belangrijkste. Daarna volgen het geven van informatie aan stakeholders en het verkrijgen van informatie van stakeholders. Zij zien het RvC-verslag nu en in de toekomst als een belangrijk communicatiemiddel. In het algemeen zijn de commissarissen licht positief over de transparantie en communicatie van hun RvC. Ook zijn de commissarissen het er gemiddeld over eens dat meer communicatie bijdraagt aan een goede reputatie. Overigens: méér communicatie alleen is niet voldoende voor een betere reputatie; het gaat natuurlijk om de kwaliteit van de communicatie. Hoe nodig zij communicatie ook vinden, de commissarissen willen niet dat er op dat terrein meer regels komen.

Brand in Groningen

Hans Feenstra, directeur van het Martini Ziekenhuis Groningen, gaf aan de hand van een 'brand' (er was in ieder geval rook) bij zijn ziekenhuis aan hoe complex communicatie is in deze tijd van mediatisering. De belangrijkste les: beheersing van de communicatie is zeer moeilijk en de externe beeldvorming is al helemaal onmogelijk te beheersen. Wel is het mogelijk aan je reputatie te werken. Dat gaat langzaam en heeft vooral baat bij een eerlijke, authentieke houding met niet alleen zenden (praten) maar ook ontvangen (luisteren).

Paradox

De Goed Bestuur Jaarlezing werd gehouden door Lutgart van den Berghe. De Vlaamse hoogleraar en multicommissaris (o.a. bij SHV, Electrabel, Belgacom en CSM) schetste in vogelvlucht het klimaat rond de commissaris, dat wordt gekenmerkt door steeds toenemende eisen en verwachtingen. De regels voor gedrag en deskundigheid nemen toe, terwijl de kritiek altijd dichtbij is. Het wettelijk normenkader van Europese regelgeving neemt toe en mede onder maatschappelijke druk evolueert governance van zelfregulering (codes) en transparantie (informatie) naar stringenter wetgeving (auditcomité, governanceverklaring, remuneratie) en van informatie ('show me') naar verantwoording ('prove me').



Van den Berghe vraagt zich af hoe de commissaris aan deze toenemende verwachtingen tegemoet kan komen. “Is er sprake van een (niet) te overbruggen kloof? Dienen commissarissen zich aan te passen aan de gewijzigde verantwoordelijkheden en verwachtingen? Of moeten de verwachtingen bijgesteld worden?” Zij geeft zelf het antwoord: “Als we de verwachtingen en verantwoordelijkheden van een extern bestuurder of commissaris bekijken, is het zeer de vraag of iemand die zo extern is aan de onderneming aan de groeiende verplichtingen kan tegemoet komen.”

Uitweg

Toch probeert Van den Berghe een uitweg te vinden uit de paradox. Ten eerste moet de commissaris zich beter wapenen, om als echte professional effectief toezicht uit te oefenen. Dat betekent vaker en langer vergaderen, een degelijke voorbereiding en het meer van nabij volgen van de onderneming. De RvC moet gaan voorzien in een eigen, directe informatievergaring. “Het is niet meer van deze tijd om toezicht te houden op basis van informatie die enkel via het management is verkregen.” Daarom zou de RvC moeten beschikken over extra, eigen middelen om zijn taak naar behoren te kunnen vervullen. Een afzonderlijk budget voor de raad van commissarissen, goed te keuren door de aandeelhouders, waarover de voorzitter eigenmachtig kan beslissen. Dit kan gebruikt worden voor het uitbesteden van speciale opdrachten, bijvoorbeeld om een second opinion te vragen over een voorgestelde overname of een te volgen strategie.

Geest in de fles?

Uiteindelijk vindt Lutgart van den Berghe dat deze supercommissaris, die veel meer tijd besteedt en veel meer weet en kan, toch nog niet kan voldoen aan de overspannen verwachtingen vanuit de buitenwereld. Daarom moeten tegelijkertijd de verwachtingen beter worden gemanaged, ja zelfs naar beneden worden bijgesteld. “De basisassumpties t.a.v. de rol en het functioneren van de raad van commissarissen moet men in vraag durven stellen”, vindt zij. Maar of die geest weer in de fles te krijgen is, lijkt zeer de vraag.