

Van old boy naar jonge meid

De commissaris wordt een heel ander mens

De druk van aandeelhouders neemt toe. Daarom moeten commissarissen zich meer bemoeien met 'hun' bedrijven, vindt minister Hirsch Ballin. Dat gebeurt al steeds meer, want het 'old boys' network' rafelt. Nieuwe commissarissen zijn jonger, actiever en soms zelfs vrouw.



Ja, ik rook sigaren. Maar niet meer dan eentje per dag, en zeker niet tijdens vergaderingen.' Oud-ABN Amro-bestuurder Dolf van den Brink (60) is commissaris bij zes bedrijven, waaronder Akzo Nobel. Een echte *old boy*, geeft hij na enig aarzelen toe. Niet omdat hij met bevriende oud-topmannen, gezeten in leren fauteuils, gehuld in sigarenrook, commissariaatjes zit te verdelen. *Old boys*, zegt hij, hebben aan het roer gestaan van een van de vijftig grootste bedrijven in Nederland en willen in de laatste fase van hun carrière of na hun pensionering een nuttige functie blijven vervullen in het bedrijfsleven. Een bedrijf is immers gediend, zegt Van den Brink, 'met een commissaris die hetzelfde soort verantwoordelijkheid heeft gedragen als het zittende management'.

Volgens de wet is een commissaris iemand – in de praktijk meestal een man – die toeziet op het bestuur van een bedrijf en het met raad terzijde staat. Met dat adviseren zit het meestal wel goed, maar het toezicht houden? De afgelopen jaren zijn aandeelhouders machtiger geworden. Besturen van bedrijven staan onder druk om de aandelenkoers zo lang mogelijk zo hoog mogelijk te houden. Crises bij onder meer Ahold en ABN Amro riepen de vraag op of die grote invloed van aandeelhouders wel goed is voor een bedrijf. Zij willen immers op korte termijn kunnen incasseren. De commissarissen moeten de belangen van het bedrijf op de lange termijn bewaken. Hebben ze daar wel voldoende middelen voor in huis?

Minister Hirsch Ballin van Justitie wil de Tweede Kamer nog voor de zomer een wetsvoorstel sturen waardoor bedrijven hun raad van commissarissen en de raad van bestuur kunnen samenvoegen tot een



Annemieke Roobeek

Aarnout Loudon



Rolf Stomberg

Marry de Gaay Fortman

one tier board – letterlijk: een bestuur bestaand uit één laagje. Nederland en Duitsland zijn de enige twee Europese landen waar de commissarissen een apart college vormen. Door het wetsvoorstel komen uitvoerende (*executive*) en toezichhoudende (*non-executive*) bestuurders in één bestuur. Dezelfde mensen in een andere samenstelling: zal dat beter toezicht opleveren en crisissituaties voorkomen? Of is er een ander soort commissarissen nodig?

‘Dat cultuurtje van oude heren, daar heb ik een hekel aan’

Een commissariaat vergt gemiddeld twaalf uur werk per maand, blijkt uit onderzoek door de Erasmus Universiteit onder 395 commissarissen. Als het voorstel van de minister wordt aangenomen, zal die werklast stijgen. Een *one tier board*, zo blijkt in andere landen, vergadert vaker dan een Nederlandse raad van commissarissen.

Annemieke Roobeek (50), hoogleraar strategie aan Nyenrode Business Universiteit, was elf jaar commissaris bij Fortis, een Belgisch-Nederlandse bankverzekeraar die al lange tijd beschikt over een *one tier board*. Roobeek zat ook in de raad van commissarissen van PCM Uitgevers (onder meer *NRC Handelsblad* en *de Volkskrant*). 'In de tijd dat investeringsmaatschappij Apax grootaandeelhouder was bij PCM, hebben het bestuur en de commissarissen gefunctioneerd als een *one tier board*.' In een complexe organisatie of bij een crisis heeft een éénlaagsbestuur voordelen, zegt Roobeek: een bedrijf maakt dan beter gebruik van de capaciteiten van de commissarissen. 'Maar voor een woningbouwcorporatie of klein bedrijf is het niet nodig dat een commissaris zich zo actief bemoeit met de onderneming als in een *one tier board*.' →

'Ik leer van mijn commissariaten hoe andere bedrijven functioneren'

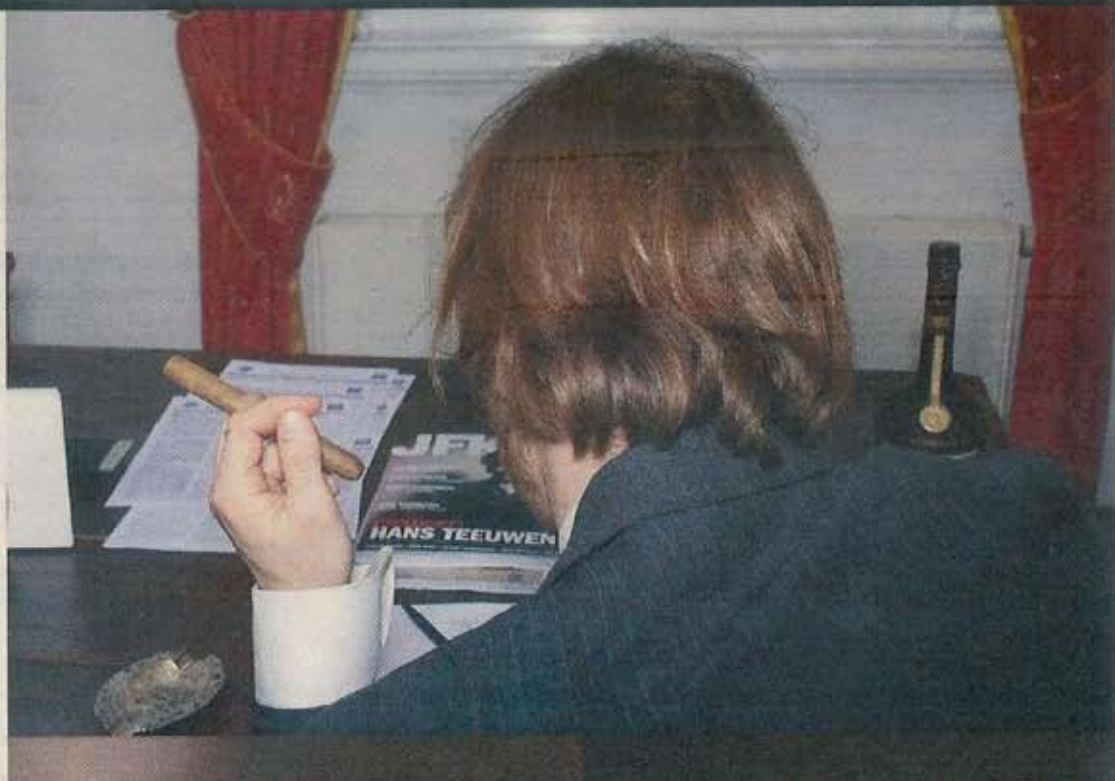
→ In een éénlaagsbestuur staat de commissaris letterlijk aan de zijde van het bestuur. Is hij dan nog wel objectief? 'Zo'n commissaris is een verlengstuk van het bestuur en zit mee in het complot', zegt Marry de Gaay Fortman (43), advocaat bij Houthoff Buruma en commissaris bij onder meer Royal Haskoning. 'Hoe kan hij er dan nog op afstand op toezien?' Akzo Nobel-commissaris Dolf van den Brink waarschuwt: 'Er is een handjevol bedrijvenschandalen dat iedereen kent. Maar er zijn er nog veel meer geweest en de bulk daarvan vond plaats in de Verenigde Staten. En daar zijn éénlaagsbesturen de norm.'

Commissarissen kunnen volgens hem ook in een *two tier board* een actieve rol spelen. Van den Brink wijst op de rol die hij en de andere commissarissen van Akzo Nobel hebben gespeeld bij de verkoop van dochter Organon en de aankoop van chemieconcern ICI. 'Niemand in het managementteam had ervaring met grote acquisities. In de raad van commissarissen zaten zeer ervaren oud-bestuurders, van Shell, Unilever, ikzelf van ABN Amro. Het management stond zeer open voor onze adviezen: bijvoorbeeld over hoe een bepaalde bank werkte, of hoe een bepaalde investeerder dacht. Wij hebben hierover heel intensief met hen overlegd.'

De Duitser Rolf Stomberg (68), oud-topman van BP, is commissaris bij het Nederlandse TNT (*two tier*) en het Britse Reed Elsevier (*one tier*) en kan dus vergelijken. 'Een marsmannetje zou geen verschil zien tussen Reed Elsevier en TNT.'

De vorm van het bestuur doet er dus kennelijk niet zoveel toe; belangrijker is de houding van de commissaris. Nieuwe tijden vragen om nieuwe commissarissen, stelden de hoogleraren Arnout Boot en Kees Cools in hun recente preadvies van de Vereniging voor Staathuishoudkunde. De gemiddelde leeftijd moet volgens hen zeker tien jaar omlaag en de samenstelling van de raden moet veel diverser. Heel voorzichtig is daar al iets van te zien. 'Er is nog steeds een grote groep commissarissen die zelf bestuurder waren in een tijd dat de commissarissen op afstand bleven', zegt advocaat Jaap Winter, tevens hoogleraar internationaal ondernemingsrecht. 'Die groep heeft het gevoel dat het *not done* is als een commissaris zich zo bemoeit met het werk van het bestuur. De nieuwe generatie commissarissen is vaak veel intensiever bezig met de strategie van het bedrijf. Ze keuren die niet alleen goed of af, maar praten mee over de totstandkoming ervan.'

In tegenstelling tot tien jaar geleden nemen raden van commissarissen niet zomaar meer een nieuwe collega aan omdat ze die kennen, is de ervaring van oud-BP-topman Rolf Stomberg, 'Ze werven officieel, en veel gericht. Ze zoeken iemand met bepaalde eigenschappen, met kennis van de markt waar het bedrijf wil uitbreiden, die goed is in overnamesituaties als dat de strategie van het bedrijf is, of een jurist als



er juridische kwesties spelen.'

Ook uit de motieven van de kandidaten blijkt dat er een nieuw soort commissaris aantreedt. De gepensioneerde directeur wil vooral nog actief blijven op een terrein waar hij kennis en ervaring heeft. 'Als je niet meer werkt, word je oud', zo verwoordt Stomberg de motieven van zijn generatie. De nieuwe, jongere commissaris zit midden in zijn loopbaan en ziet een commissariaat als een leerzame aanvulling daarop. 'Ik leer van mijn commissariaten hoe andere bedrijven functioneren', zegt juriste Marry de Gaay Fortman. 'Ik kom problemen met regelgeving tegen die mijn cliënten ook hebben. Doordat ik daarmee al eens op een andere manier dan als advocaat bezig ben geweest, kan ik hen beter adviseren.'

En door het aantreden van commissarissen als De Gaay Fortman, vrouw, jong, niet afkomstig uit het bedrijfsleven, verandert er nog meer. 'Dat cultuurtje van oude heren die na de vergadering de belangrijke punten nog eens doorakkeren en dan meedeelden dat "we" het toch anders gaan doen, daar heb ik een →

Omlaag, die topsalarissen?

Bepalen hoe hoog de salarissen van de bedrijfstop zijn, is een van de taken van commissarissen. Moeten zij ingrijpen als een beloning excessief dreigt uit te vallen? Hoogleraar strategie Annemieke Roobeek, zelf een ervaren commissaris, vindt topsalarissen soms te hoog, maar denkt niet dat zij en haar collega's daar veel tegen kunnen doen. 'Kandidaten voor een bestuursfunctie zijn meestal voor ons redelijk bekende personen met een aantoonbare staat van dienst, een aansprekend arbeidsverleden en een stevig salaris, zo rond de drie ton. Achter zo iemand staan een headhunter, een salarisadviseur en een stel juristen die de complexe contracten maken. In de praktijk voel je je als commissaris voor het blok gezet om met een van de kandidaten door te gaan en dan worden al snel heel veel eisen redelijk gevonden.'

Jean Frijns vindt het tijd dat de commissarissen eens hun rug rechthouden. Hij is voorzitter van de commissie die toeziet op de naleving van de code-Tabaksblad, een gedragscode voor goed bedrijfsbestuur. Frijns vindt dat een salarisadviseur bij het eerste gesprek buiten moet blijven staan en dat een raad van commissarissen zelf de eisen moet bepalen waaraan een bestuurder moet voldoen, wil die zijn variabele beloning krijgen. Om te voorkomen dat die variabele beloning tot onbedoeld hoge hoogtes opschiet, bijvoorbeeld als het bedrijf wordt verkocht, moet de raad een limiet vaststellen.

Dat is haalbaar, zegt Aarnout Loudon, eveneens ervaren commissaris. 'Stel: dankzij de hoge conjunctuur haalt een bestuurder zijn targets wel heel makkelijk. Dan moet zijn raad van commissarissen kunnen afwijken van het contract en die bestuurder geen 150 procent van zijn salaris geven, maar 135 procent.' Dat is slikken voor zo'n topman, maar het kan natuurlijk ook positief uitpakken, zegt Loudon: een bestuurder die iets uitzonderlijks presteert, kan ook een hogere bonus krijgen.

→ hekel aan. Dan zit je voor jandoedel bij zo'n vergadering.' Elders heeft De Gaay Fortman dat wel eens meegemaakt. 'Ik heb toen aan de orde gesteld dat we ons aan de procedures moeten houden. Langzamerhand komt dan het zwaartepunt weer bij de besluitvorming op de vergadering.'

En zo verdwijnen langzamerhand de *old boys* uit de raden van commissarissen en verandert daar de cultuur. De code-Tabaksblad helpt daar nog een handje bij: deze gedragscode voor goed bedrijfsbestuur stelt dat commissarissen hoogstens 72 jaar mogen zijn en maximaal twee termijnen van vier jaar mogen dienen. Een commissaris kan dus niet meer eeuwig bij een bedrijf blijven plakken.

De top vijftig van machtigste commissarissen die Jos van Hezewijk van onderzoeksbureau Elite jaarlijks samenstelt, is nog treurig eentonig. Sinds 1986 is hun gemiddelde leeftijd 63 jaar. Het aantal buitenlandse commissarissen (3) is in 2007 gedaald ten opzichte van het jaar daarvoor (7). En van de vijftig machtigste commissarissen zijn slechts twee vrouw.

Maar het ziet ernaar uit dat Nederland twee circuits telt: de top van het bedrijfsleven en de rest. Van de 395 commissarissen uit het Erasmus-onderzoek (er waren drieduizend aangeschreven) zijn er zeven ouder dan 72 jaar, maar 28 procent is jonger dan 55. Gemiddeld zijn de ondervraagden 58 jaar, nog steeds redelijk oud, maar jonger dan de gemiddelde leeftijd in de top vijftig.

Aan de top zijn de *boys* dus nog steeds *old*, maar in hun netwerk vallen gaten. Van Hezewijk onderzoekt al jaren de mogelijkheid van topmannen om elkaar baantjes toe te schuiven – zoals zijn definitie van het *old boys' network* luidt. Als commissaris A verbonden is aan twee bedrijven waar commissaris B ook zit, dan gaat Van Hezewijk ervan uit dat die mogelijkheid van nepotisme bestaat. In 1986 kwamen 105 commissarissen elkaar bij twee of meer bedrijven tegen. In 1993 waren dat er dertig, in 2006 vijftien. Van de 395 commissarissen die aan het Erasmus-onderzoek meededen, vond 15 procent dat er nog wel sprake is van een *old boys' network*. Van Hezewijk vindt het jammer dat het netwerk verdwijnt. 'De raden hebben daarmee aan macht ingeboet zonder dat er andere macht tegenover staat.'

Hoe komen de nieuwe commissarissen aan macht? De kunst van het commissaris zijn is de kunst van het vragen stellen, zegt Fred van Eenennaam, hoogleraar strategie aan Nyenrode, waar hij een tweejarige deeltijdopleiding tot commissaris verzorgt. 'Hij hoeft de bestuurders niet te vragen: is iedereen akkoord met de strategie? Maar wel: wie was er betrokken bij het opstellen van de strategie? Waar hebben jullie discussie over gehad? En dan letten op de lichaamstaal van de overige bestuursleden: wie kijkt er opeens diep in zijn koffiekopje? Wat is zijn mening?'



Een commissaris let op lichaamstaal: wie kijkt er ineens diep in zijn koffiekopje?

Een commissaris wint ook aan invloed door veel tijd in zijn bedrijven te steken. Aarnout Loudon (72), oud-commissaris van Akzo Nobel en Shell: 'De president-commissaris zou een kantoor moeten krijgen in het bedrijf, waar hij een of twee dagen per week aanwezig is. Dan weet hij wat er speelt. Iemand loopt eens bij hem binnen; hij staat met de financiële topman in de lift; hij spreekt bestuursleden zonder dat er een officiële afspraak nodig is waardoor de buitenwereld denkt: waarom doet hij dat?'

Meer informatie betekent ook beter toezicht. De commissaris hoeft niet te wachten tot het bestuur allerlei stukken stuurt; hij kan ook zelf op pad gaan. De code-Tabaksblad stelt dat zelfs verplicht. Annemieke

Roobeek hield als commissaris bij Fortis driemaandelijke lunches met personeel uit alle lagen van de organisatie. Eng voor het bestuur van Fortis, vertelt ze, maar noodzakelijk. 'Niet dat ik dan kwalijke zaken hoorde waarmee ik het bestuur later om de oren kon slaan, maar ik wist wel waar ik een korreltje zout moest toevoegen aan dat prachtige betoog van de ceo.' Om dezelfde reden zou het volgens Loudon geen kwaad kunnen als de president-commissaris meegaat als het bestuur een afspraak heeft met de actiefste aandeelhouders. 'Dan weet hij uit eigen ervaring wat die aandeelhouders willen.'

Meer betrokken en beter geïnformeerde commissarissen: aandeelhouders kunnen in de toekomst een sterkere partij tegenover zich verwachten. Heeft dat invloed op de koers van een bedrijf? Ten dele. De commissaris is er weliswaar om alle belangen af te wegen. 'Maar als een bedrijf beursgenoteerd is,' zegt Van Eenennaam, 'weegt het belang van de aandeelhouder nog altijd het zwaarst.'

florentine.van.lookeren.campagne@intermediar.nl