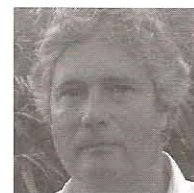


Bij het toezicht houden, adviseren en klankborden onderhoudt de commissaris allerlei relaties binnen en buiten de organisatie. Maar namens wie of wat speelt hij zijn rollen? Welke belangen strijden om voorrang? Hoe verhoudt de eis van onafhankelijkheid zich met de taken die toezichthouders moeten vervullen en met de verwachtingen die de maatschappij van hen heeft? Goed Bestuur sprak hierover met Trude Maas, ervaren toezichthouder en politica. "Ik vraag me af of we niet te veel vertrouwen in één mandje gooien."

"GEZAG MOET EEN COMMISSARIS ZELF OPBOUWEN"

INTERVIEW MET TRUDE MAAS

Jan Schoenmakers



Welke relaties onderhoudt de commissaris? De belangrijkste zijn die met het management. Daarnaast zijn er de onderlinge relaties binnen de raad. Maar er liggen ook betrekkingen met de buitenwereld van de organisatie: aandeelhouders en andere stakeholders. Al die relaties impliceren een bepaalde verantwoordelijkheid ten opzichte van die groepen mensen. Maar het probleem is dat commissarissen een ongebonden functie hebben, hun vak moeten kunnen uitoefenen zonder last of ruggespraak. Een van de belangrijkste eisen is nu juist dat ze onafhankelijk zijn. Dat lijkt te wringen. Des te meer omdat van commissarissen steeds meer wordt verwacht: weerstand bieden aan al te optimistische plannen van het management, of juist aan agressieve pogingen om het bedrijf over te nemen. Maakt hun vrije, ongebonden rol die taak niet extra moeilijk? Commissarissen moeten het belang van de onderneming dienen, maar dat belang is een speelbal van belanghebbenden die

er hun eigen interpretatie aan geven. Hoe moet de toezichthouder daarmee om gaan? We spreken hierover met Trude Maas, ervaren toezichthouder (onder meer Philips Nederland, ABN Amro, Schiphol) en politica (voormalig lid van de Eerste Kamer voor de Partij van de Arbeid). In 2004 betoogde zij in dit tijdschrift dat commissarissen "uit de kast" moeten komen, hun afwegingen kenbaar maken, hun maatschappelijke gezicht laten zien en deelnemen aan het debat. Met als doel de vertrouwenskloof tussen maatschappij en onderneming te dichten.

Het thema relaties heeft veel te maken met de rollen en verantwoordelijkheden die je hebt als commissaris. Op grond van wie of wat heb je gezag? En met wiens of welke belangen identificeert een toezichthouder zich?

"Toezicht is een vorm van delegatie, soms vanuit aandeelhouders, soms vanuit de maatschappij, zoals bij woningcorporaties

en ziekenhuizen. Als toezichthouder moet je nadenken over zingeving, over de normen en waarden van waaruit je je werk doet. Dat geldt voor iedereen dus ook voor bestuurders en toezicht-houders. Maar het gezag dat een toezichthouder nodig heeft, moet hij zelf opbouwen en dat gebeurt doordat mensen weten wie je bent. Je formele opdracht is het bedrijfsbelang te dienen, maar dat is een lastig begrip omdat het veel kanten heeft.”

Commissarissen zitten er niet namens iemand. Moeten zij het van hun persoonlijke kwaliteit en identiteit hebben?

“Ja, dat denk ik wel. Bij een commerciële onderneming is het nog vrij simpel want daar leggen de commissarissen verantwoording af aan de aandeelhouders, maar bij een ziekenhuis ligt het moeilijker. Daar leg je maatschappelijk verantwoording af. Ik denk dat de druk op die mensen om te vertellen wat ze doen, groter is dan 30 jaar geleden. Toen was gezag nog heel gewoon. Nu moet het ergens aan ontleend worden en de vraag is waar-aan. De wereld is ook gedifferentieerder geworden. Neem uni-versiteiten, sommige kruipen dicht tegen het bedrijfsleven aan dan andere. Dat betekent dat de rol van het toezicht verschil-lend wordt. Als je erg ‘alfa’ bent moet je niet in de Raad van Toezicht van de TU Eindhoven gaan zitten, die nauw samen-werkt met Philips. Zowel bestuurders als maatschappij mogen weten waar je voor staat. Het is goed om te weten waar de belangstelling van een toezichthouder ligt, wat zijn achtergrond en opleiding is en welke maatschappelijke richting hij of zij aan-hangt. Als je Wim Kok erbij haalt, neemt hij zijn sociaaldemo-cratistische achtergrond mee. Dat moeten we ook van andere, minder bekende commissarissen weten.”

Waar in ziet u uw toegevoegde waarde bij uw eigen commissariaten?

“Bij de Arbo Unie is onder andere mijn ervaring in de zakelijke

dienstverlening nuttig. Arbo-organisaties moeten eraan wen-nen dat zij uren-maal-tarief zijn. Ik weet hoe dat werkt. Het helpt ook dat ik in de ICT heb gewerkt. Veel bedrijven hebben nog moeite zich te realiseren hoe diep ICT in de bedrijfsvoering zit. Ik denk bij ABN Amro dat het succes van de bank na de overname erg afhangt van de informatiearchitectuur waar ze voor kiezen. Ik heb altijd op plekken gewerkt die heel kennisin-tensief zijn. Die achtergrond helpt mij bij Philips. En in mijn BSO-tijd heb ik de nadelen van schaalvergroting gezien. Iedereen heeft het altijd over synergievoordelen die van schaal-vergroting komen, maar er zijn ook heel wat nadelen en in dat besef ben ik wel groot geworden. Dat is een ervaring die ik gebruik.”

Dat zijn inhoudelijke competenties. Als u kijkt naar persoon-lijkheid, wat zegt u dan?

“Ik denk dat je voortdurend zoekt naar manieren waarop je impact kunt hebben, dus ook persoonlijk. Ik zeg wel eens tegen iemand: jij gaat vast dat en dat vragen. En dan zie je aan de ogen dat ze daar niet aan hadden gedacht maar vervolgens denken, ja dat moest ik inderdaad maar doen. Dat is een persoonlijke stijl van doen. Verder denk ik dat ik door mijn openlijke politieke keuze, die ik voor de PvdA onder meer in de Eerste Kamer in praktijk heb gebracht, duidelijkheid verschaft. Mensen verwacht-en dat ik met die achtergrond vragen stel, bijvoorbeeld over de impact van een besluit op de positie van medewerkers.”

Is zo'n referentiekader belangrijk?

“Ja, ik ben daar vóór, dat maakt het makkelijker om in een team te werken. Als je met ongeleide projectielen zit die nu eens dit en dan weer dat vinden, is het moeilijk tot consensus te komen. Commissarissen hoeven niet voorspelbaar te worden, maar het helpt als ze zich duidelijk positioneren.”

**“HET ZOU AARDIG ZIJN OM TE KIJKEN NAAR DE MATE VAN
AANWEZIGHEID BIJ VERGADERINGEN IN MOEILIJKE TIJDEN”**

Commissarissen zeggen vaak dat het hun taak is al te optimistische verhalen van managers kritisch tegen het licht te houden. Toch hoor je zelden dat commissarissen opstappen als er een overname gedaan is die fout blijkt uit te pakken.

“Je hoort het niet vaak, maar het gebeurt wel, alleen soms heel subtiel. Commissarissen laten zich soms niet herbenoemen, daar zitten ook keuzes achter. Trouwens, commissarissen zijn ook vaak vechtersbaasjes, die lopen niet zo gauw weg, ze proberen hun gelijk aan tafel te halen.”

Commissarissen moeten werken met heel secundaire gegevens. Hoe weet je of je greep hebt op wat er in de onderneming gebeurt?

“Ik denk dat het lot van een commissaris is dat hij nooit weet wat hij niet weet.”

Dat is des te nijpender omdat hij op een afstand zit en er toch steeds meer van hem verwacht wordt.

“Ja, maar laten we zijn positie niet overdrijven. Het toezicht is maar één van de manieren waarop we proberen alles goed te laten gaan in organisaties. Gelukkig zijn er nog allemaal andere invloeden en checks. Het kan met een bedrijf nog best goed gaan als er een slechte Raad van Commissarissen zit. De kwaliteit van de Raad van Commissarissen is niet dé cruciale factor voor het succes van een onderneming.”

De vraag is of commissarissen wel al die rollen en verwachtingen kunnen waarmaken waar ze langzamerhand mee opgezaald zijn?

“Ik vraag me inderdaad af of we niet te veel vertrouwen in één mandje gooien. Er zijn meer partijen die ondernemingen bij de les kunnen en moeten houden. Je kunt commissarissen niet alleen met alle toezicht opzadelen. Er zijn andere correctiemechanismen, zoals ngo's. Kijk wat er bij Shell door Greenpeace is

gedaan, met de Brent Spar, dat heeft veel impact gehad. Ik merk het ook duidelijk bij Schiphol, dat al die partijen in de omgeving, zoals gemeenten en belangengroepen, hun invloed hebben.”

Maar de rechter moet steeds vaker uitmaken wie er gelijk krijgt en welk belang moet prevaleren. Zouden die zaken niet op een andere manier geregeld moeten zijn?

“We moeten zeker blijven investeren in manieren om er zelf uit te komen. Ik ken niet veel voorbeelden waar juridisering een duidelijke toegevoegde waarde heeft gebracht. Ik ben daar niet voor. De rol van rechtspraak moet beperkt blijven tot noodsituaties.”

Hoeveel formele macht heeft een commissaris nu eigenlijk?

“Ja, het is een beetje naïef om te denken dat hij alle problemen in de onderneming op kan lossen. Zeker in grote bedrijven is de complexiteit zo groot dat je niet overal bovenop kunt zitten. Dus allerlei mechanismen moeten in bedrijven goed georganiseerd worden, want de commissaris ziet het niet allemaal, hoor. Het is daarom een heel belangrijke taak om te zien of de interne organisatie en processen robuust zijn. Basis van elk kwaliteitssysteem is dat je de winst niet boekt aan het eind, maar drie schakels eerder in de keten. De rol van de commissaris is vergelijkbaar, als iets eenmaal bij jou komt is het proces al heel ver gevorderd. Daarom zijn benoemingen en beoordeling van het MD-proces ook zo belangrijk.”

En wat vindt u een belangrijke kwaliteit voor een commissaris?

“Commitment is erg belangrijk, vooral als het moeilijk wordt. In tijden van crisis worden veel dingen duidelijk, ook waar je staat als commissaris. Niet duiken, erbij blijven, bereid zijn meer tijd te investeren als er dingen moeten gebeuren. Bij de overname van ABN Amro hebben Rob van den Bergh en André Olijslager in het Transaction Committee enorm veel werk

“DE KWALITEIT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSSEN IS NIET DÉ CRUCIALE FACTOR VOOR HET SUCCES VAN EEN ONDERNEMING”.



Toezichtfuncties van Trude Maas

ABN Amro NV (vanaf 2000)
Schiphol Groep (vanaf 2001)
Philips Electronics Nederland (vanaf 2002)
Arbo Unie (vanaf 2003)
Twynstra Gudde (vanaf 2002)
Nuffic (vanaf 2002)
Van Leer Groep (vanaf 2001)
Bernard van Leer Foundation, vz (vanaf 2002).

gedaan, samen met president-commissaris Arthur Martinez. Daar gaat je zomervakantie dan. Commitment is voor mij een belangrijk criterium. Niet weglopen als het lastig wordt. Het zou aardig zijn om te kijken naar de mate van aanwezigheid bij vergaderingen in moeilijke tijden. Er zijn mensen die duiken.”

Is een ongedeelde board de toekomst, omdat daar echt duidelijkheid bestaat over de positie van de commissarissen?

“Je ziet wel dat commissarissen steeds meer tijd aan hun baan gaan besteden, dus de facto ontstaat er zo’n situatie. Dat heeft invloed op de beschikbaarheid van kandidaten voor een RvC, want mensen die een drukke directiefunctie hebben, hebben er geen tijd voor. Dat is jammer, want het is interessant en leerzaam om ook eens aan de andere kant van de tafel te zitten.”

Is er spanning tussen de professionalisering aan de ene kant en de vertrouwensrol aan de andere kant? Ik denk vooral aan probleemsituaties, wanneer iedereen zijn rol en eigen verantwoordelijkheid moet kennen.

“Ik zie daar niet zo’n spanning tussen. Vertrouwen geven betekent niet jaknikken. Tussen onafhankelijk zijn en het bedrijfsbelang dienen zie ik geen discrepantie. De rol van de commissaris is anders dan die van het zittende management, namelijk om de belangen van binnen en buiten de onderneming in evenwicht te brengen. Ik kan aan iedereen uitleggen wat ik als commissaris besloten heb. Ik wil ook niet zonder meer mijn oren laten hangen naar de publieke opinie.”

Mag een commissaris dat dan ook zeggen?

“Ik vind niet dat dat een rol van de commissarissen is. Je bent

niet de spreekbuis van het bedrijf, geen uithangbord maar toezichthouder. Je kunt wel uithangbord zijn over de kwaliteit van het toezicht, maar je gaat niet de communicatie over het bedrijf doen.”

Er is een roep om formalisering van dingen die tot nu toe impliciet waren en niet omschreven. Bijvoorbeeld het profiel van de RvC, de zelfevaluatie. Welke maatstaven leg je voor een commissaris aan?

“De portier moet nog door een assessment, maar voor de commissaris bestaan geen formele criteria. Het zijn arenabenoemingen, mensen boven in organisaties bewegen zich in een arena en worden voortdurend beoordeeld door anderen, omdat ze zo zichtbaar zijn. Dat is ook een vorm van assessment. De tijd is wel rijp voor het formeler vastleggen van verantwoordelijkheden. Dat zie je aan de acceptatie van de code-Tabaksblad, dat gaat als een mes door de boter.”

Komt het vaak voor dat commissarissen met alle lagen van de onderneming praten?

“Wij leggen regelmatig georganiseerde bezoeken af en er zijn overall mooie inwerkprogramma’s. Ook dat is een gevolg van Tabaksblad. Bij Schiphol doen we regelmatig een rondje om goed op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Die bezoeken zijn gepland, maar je spreekt mensen ook ongepland. Het moet wel met open vizier gebeuren, zeker als je er iets mee wilt doen. Er komen ook mensen uit de organisatie naar je toe – Nederland is nu eenmaal klein - en soms levert dat waardevolle informatie op.”

“Bestuurders zijn ook maar gewone mensen”

Trude Maas was, tot de overname door het ‘bankentrio’ RBS, Fortis en Santander, lid van de Raad van Commissarissen van ABN Amro. Bij een overnamestrijd heeft de RvC tot taak te beoordelen hoe de eigen strategie van de onderneming het beste gediend wordt. In 2006 had de bank onderkend dat zij moest deelnemen aan de consolidatiegolf in de financiële wereld. Maar op een gegeven moment is ABN Amro de macht over zijn eigen toekomst kwijtgeraakt. Is de RvC daar wel voldoende en tijdig opgetreden? President-commissaris Arthur Martinez zei in een interview dat de RvC wel mogelijke fusiepartners had geïdentificeerd, maar dat de bank na het afhaken van ING de regie over de timing kwijtraakte. “Door de koersstijging na de brief van het investeringsfonds TCI werd de bank te duur”, licht Trude Maas toe. Opvallend was dat de RvC, in de persoon van Martinez, vervolgens zelf met het bankentrio wilde praten, omdat dit niet helemaal aan Groenink moest worden overgelaten. Dat is misschien normaal voor

een Amerikaan, maar hier is dat niet gebruikelijk. Vertrouwde de RvC Groenink daar niet in? Maas: “Het was eenvoudiger. Rijkman Groenink had zich zo geëngageerd aan het samengaan met Barclays, dat het erg moeilijk zou zijn om weer op een ander been te gaan staan. Je kon niet zomaar eisen dat hij ineens een andere route ging volgen. Bestuurders zijn ook maar gewone mensen.” Is het goed dat een president-commissaris zo’n rol speelt? Het past overigens wel in een ontwikkeling. “In dit geval was het goed. Alle commissarissen waren het daarmee eens. Het was het gewoon onmenselijk om het anders te doen.” Onderschrijft Maas ook de analyse dat de oproep van de politiek om de vertrekpremies te beperken, blijkt te werken, gezien de beperkte premie voor Groenink? “Commissarissen leven niet in een andere wereld, natuurlijk heeft dit soort discussies impact. Het is niet zo dat iedereen in de RvC bang is voor wat er morgen in de krant zal staan, maar maatschappelijke ontwikkelingen hebben zeker invloed in de boardroom.”

Krijgen commissarissen behoefte aan zelfstandige middelen om informatie te verzamelen? Moeten zij een eigen secretaris hebben en zelfstandig naar buiten kunnen optreden als het gaat om hun eigen verantwoordelijkheid?

“In tijden van problemen kunnen commissarissen meer eigen sessies houden. Dat verschijnsel zie ik wel toenemen. Maar je moet dat wel organiseren als er geen problemen zijn, anders is het te beladen. Natuurlijk moeten die vergaderingen netjes gedocumenteerd worden. Soms maakt een van de commissarissen het verslag, soms zit er een externe bij.”

Krijgen RvC's in de toekomst een eigen apparaat?

“Een eigen apparaat is een groot woord, maar als het nodig is zullen commissarissen niet schromen eigen advies in te winnen. Het is nog niet zo dat RvC's een eigen budget hebben.”

Is dat niet een consequentie van de roep om onafhankelijkheid en van de verwachtingen waaraan zij moeten voldoen?

“Misschien, maar 90 procent van de vragen kun je gewoon aan de vennootschap stellen, daar moet je trouwens altijd mee begin-

nen. Je moet altijd in dialoog blijven. Op plekken waar ik zit, vergaderen we minstens een keer per jaar apart, ook voor de evaluatie.”

Vindt u dat commissarissen die een eigen boodschap hebben, deze los van het management naar buiten moeten kunnen brengen?

“Ja, het zijn tenslotte mensen die op een bepaald niveau in onze samenleving functioneren. Ik denk wel dat de communicatie niet direct over de vennootschap moet gaan. Het gaat over hoe jij als commissaris de wereld ziet en welke invloed dat heeft op de manier waarop je het bedrijfsleven bekijkt en toezicht houdt. Commissarissen zitten voor een deel nog in de kast. Het is goed voor bedrijven om te weten wat voor soort mensen ze aan tafel krijgen.”

Over de auteur

Drs. Jan Schoenmakers (1954) is directeur van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie. Hij is tevens redacteur van Goed Bestuur