



Bert de Groot en Willem Hollander over de toezichthouder van de toekomst

# Commissaris, dat vak kun je leren

Het commissariaat heeft de afgelopen jaren een metamorfose ondergaan. Mede door zwaardere verantwoordelijkheden en strakkere regels wordt de commissaris een professional. Deze ontwikkeling zal de komende tien jaar doorgaan, verwachten Bert de Groot, rector magnificus en dean van Nyenrode, en Willem Hollander, voorzitter van het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD). In het beroep van toezichthouder zullen we meer vrouwen en buitenlanders zien, afkomstig uit diverse maatschappelijke geledingen. Deze veranderingen stellen eisen aan de Commissarissen-cyclus, de opleiding die wordt verzorgd door Nyenrode en het NCD.

Je kunt het ironie noemen dat de professionalisering van het commissariaat voor een belangrijk deel te danken is aan een reeks boekhoudschandalen en déconfitures in de afgelopen jaren. Strakkere regelgeving en de Code Tabaksblat waren het antwoord. Tegelijkertijd is door toenemende concurrentie en internationalisering de dynamiek van het commissariaat toegenomen. Volgens Bert de Groot, rector magnificus van Universiteit Nyenrode, zijn er in het bestaan van een commissaris enkele cruciale ijkpunten aan te geven. "Het eerste noem ik de *moments of truth*, momenten van de waarheid. Die doen zich voor bij investeringsbeslissingen, bij het betreden van nieuwe markten of bij een overname. Dan moet een raad er staan en commitment en visie tonen. Tweede cruciale aspect is de toenemende internationale dimensie van het ondernemen, het derde is verandering in de structuur van de onderneming door outsourcing en offshoring. In die drie dimensies zal de komende tien jaar de rol van de commissaris belangrijker worden en zal dus zijn verantwoordelijkheid toenemen."

In de visie van Willem Hollander, voorzitter van het NCD, is het commissariaat zeer gediend met een verdergaande professionalisering. "De toenemende eisen en verwachtingen aan commissarissen hebben voor veel onzekerheid gezorgd. Ik zou het heel plezierig vinden als over tien jaar commissarissen minder onzeker zijn in hun functioneren dan nu. Dat kan in mijn ogen het beste gebeuren als het commissariaat een echt vak wordt. Ook denk ik dat toezichthouders meer dan nu afkomstig moeten zijn uit verschillende geledingen van de maatschappij. In het openbaar bestuur, de wetenschap en de kunsten zijn mensen te vinden die uitstekend een toezichthoudende functie kunnen vervullen. Ik ben geen aanhanger van de gedachte dat je pas een goede commissaris kunt zijn als je een goed bestuurder bent geweest. Een goed toezichthouder moet een aantal eigenschappen hebben die deels persoonlijk zijn en deels kunnen worden verworven. Dat zijn nieuwsgierigheid, kritisch vermogen, integriteit, uiteraard in combinatie met feitenkennis."

De Groot is het laatste zeker eens met Hollander, maar hij kent een groter gewicht toe aan de commissaris met ondernemingservaring. "We zien daarin drie typen, de ondernemer, de bestuurder en de gene met een financiële of juridische achtergrond. Die mensen hebben een verschillende aanpak. Ik ben ervoor dat die diversiteit behouden blijft. Tegelijk vind ik dat het commissariaat een vak is dat je kunt leren. Daar zijn trainingen en opleidingen voor, zoals de NCD-Nyenrode Commissarissencyclus."

Veel commissarissen zeggen: professionalisering goed en wel, maar je moet absoluut bestuurderservaring hebben, anders krijg je die grote ego's van de ceo's niet onder de duim, want die nemen alleen van hun gelijken iets aan. Hollander kent die redenering. "Ik vind ook wel dat minstens één lid van de rvc een zware bestuurlijke achtergrond moet hebben. Maar er zijn andere eigenschappen en achtergronden minstens even hard nodig. Kritisch vermogen en integriteit zijn niet afhankelijk van je achtergrond." De vraag is of er niet een tweedeling ontstaat tussen beroepscommissarissen en ondernemende commissarissen. De Groot: "Bedrijven vragen in verschillende fasen van hun bestaan om verschillende expertise. Een jong en ondernemend bedrijf dat op een gegeven moment naar de beurs gaat, heeft veel aan commissarissen die zelf ondernemingservaring hebben. Organisaties in een consolidatiefase vragen om een andere combinatie van achtergrond en expertise." De druk van formaliteiten en regels op het gebied van compliance en financiële verslaggeving neemt intussen nog steeds toe. Is er in het commissariaat van de toekomst nog plaats voor vertrouwen, begrip en coaching? Volgens De Groot zal de formalisering en regeldruk voor het commissariaat de komende tien jaar niet zo sterk zijn als in de afgelopen tijd. "De code Tabaksblat en IFRS zijn in mijn ogen de belangrijkste invloeden geweest. Die kwamen kort achter

**Een beloning van € 12.000, wat nog regelmatig voorkomt, vind ik niet serieus"**

elkaar en ook nog eens in een tijd van economische teruggang en omvallende bedrijven. Er stond dus een enorme spanning op het ondernemen en dus ook op het toezicht. Intussen zijn de bedrijven die dat moeten IFRS compliant en hebben zij de code Tabaksblat ingevoerd. De infrastructuur is er langzamerhand. Nu komt er wat meer rust."

Een groeiende invloed op het commissari-

aat in de komende tien jaar ziet Hollander komen van maatschappelijke groeperingen. "Die zullen steeds meer aandringen op representatie van hun belangen in het toezicht van ondernemingen. Het zal me niet verbazen als ook consumentenorganisaties een positie claimen in de rvc van een grote retailer. We zien dat al met de werknemerscommissaris, die schoorvoetend zijn intrede doet."

Belangenbehartiging in de rvc is een delicaat punt. Een commissaris is immers gehouden het belang van de onderneming te dienen. Zullen ook aandeelhouders meer te zeggen willen krijgen in een rvc? De Groot ziet in de Angelsaksische wereld en ook

## ***"Pluriformiteit in de raad van commissarissen heeft toekomst"***

steeds meer in Europa dat aandeelhouders hun rechten gaan gebruiken en soms proberen ondernemingen een andere koers te laten varen of zelfs op te splitsen. "Europa veramerikaniseert, dus ik verwacht dat de invloed van aandeelhouders zal groeien. De vraag is in hoeverre dat wordt toegestaan, ook door de wetgever." Hollander ziet hier een parallel met werknemers en andere groeperingen die hun invloed willen doen gelden. "Ik denk dat dat goed is, want daarvoor wordt toezicht geobjectiveerd. Belangen komen duidelijker te liggen."

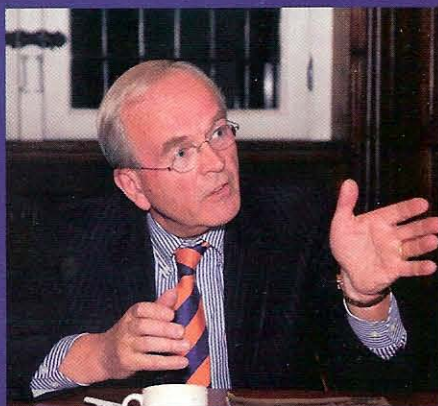
De Groot beaamt dit. "Toen ik bij Randstad werkte heb ik in Duitsland gezien hoe de communicatie in de onderneming heel goed was doordat de raad ook werknemerscommissarissen bevatte. Dat is voor mij een voorbeeld dat pluriformiteit in de raad van commissarissen toekomst heeft."

Hollander verwacht dat de duidelijker profilering van belangen in een raad van commissarissen de collegialiteit zal doen verminderen. "De samenwerking zal zakelijker worden. Mijn ervaring als commissaris is dat maar al te vaak de bal werd rondgespeeld. Men keek naar één spraakmaker in de raad en de rest hield een beetje zijn mond. Het is goed dat verhoudingen duidelijker worden. Elk lid van de raad moet zijn eigen verantwoordelijkheid nemen en daar ook op kunnen worden aangesproken. Ik denk dat er in de toekomst meer gebruik gemaakt zal worden van evaluatierondes, hoe gaan we met elkaar om en wat hebben individuele leden van de raad nodig aan nieuwe informatie, training en bijscholing? En publiceer de vacatures voor toezichtfuncties maar in de kranten en op internet, zoals hier en daar al gebeurt. Dat zal de verzakelijking en de diversiteit ook helpen."



**Prof. dr E. A. (Bert) de Groot** (1955) is Rector Magnificus en Dean van Nyenrode Business Universiteit. Hij studeerde econometrie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde op een studie van economische cycli, nu onderwerp van zijn leerstoel bij Nyenrode: Business and Economic Cycles. De Groot werkte onder meer bij Gist-brocades, Unisys, KPN, BoerCroon en was lid van de raad van bestuur van Randstad Holding NV. Hij heeft diverse commissariaten.

*"Ik zou heel blij zijn als over tien jaar commissarissen minder onzeker zijn in hun functioneren dan nu"*



**W. F. (Willem) Hollander** (1944) is voorzitter van het NCD. Hij volgde diverse commerciële opleidingen, waaronder een bedrijfsopleiding bij de KLM en cursussen op het gebied van hotelmanagement. Hollander heeft gewerkt als steward op de Holland-America lijn en als hofmeester bij de KLM. Van 1972 tot 2002 werkte hij in managementfuncties bij Eurest Nederland en was directievoorzitter van Compass Nederland Holding BV. Hij heeft diverse commissariaten en bestuursfuncties.

De uitbreiding van taken en de toegelaten verantwoordelijkheden zullen ook hun uitwerking hebben op de beloningen van commissarissen, zo verwachten Bert de Groot en Willem Hollander. De Groot: "Meer verantwoordelijkheden en meer aansprakelijkheid moeten beloofd worden. Je kunt met een commissariaat zomaar een flink aantal dagen per kwartaal bezig zijn of, als de situatie dat vereist, gedurende een bepaalde periode vrij intensief." Hollander: "Uiteraard hangt het bedrag af van de zwaarte van de post en misschien zullen er ook verschillen bestaan binnen dezelfde raad van commissarissen. Beloningen zullen ook meer systematisch worden vastgesteld. Nu zijn er nog veel te veel toezicht-houders die maar, desgevraagd, een bedrag noemen en dan verbaasd zijn dat er met een ja wordt gezegd. Commissarissen zullen meer hun eigen marktwaarde moeten kennen. Maar een beloning van 12.000 euro, wat nog regelmatig voorkomt, vind ik niet serieus."

Hollander verwacht dat certificering een grotere rol gaat spelen in de wereld van het toezicht, maar denkt dat er nog een lange weg te gaan is. "Ik hoor nog veel commissarissen zeggen: denk je dat ik mij laat certificeren door een of ander instituut? Ik heb mezelf toch bewezen als bestuurder van een groot beursfonds? We gaan dus heel voorzichtig kijken hoe we certificering vorm kunnen geven, te beginnen met opleidingen. Het moet een pré zijn bij een openbaar gemaakte sollicitatie dat je met een certificaat van onze Commissarissencyclus kunt tonen dat je adequate kennis op niveau hebt."

Uiteindelijk zullen alle veranderingen in het commissariaat ook gevolgen hebben voor het functioneren van het NCD, van Nyenrode en van de onderlinge samenwerking in de vorm van de Commissarissencyclus.

Hollander verwacht dat professionele commissarissen zich ook tegenover het NCD professioneler zullen gaan opstellen, met andere vragen en eisen. "Dat zal invloed hebben op de programmering en de activiteiten van onze organisatie. Als we gaan certificeren bijvoorbeeld, zul je een cv moeten hebben. Welke eisen gaan we stellen, wie houdt er toezicht op? We willen dat niet overlaten aan de overheid, we willen zelf het toezicht op de opleidingen en de certificeringprogramma's organiseren." Ook pleit Hollander voor een bundeling van krachten in deze markt, waar inmiddels tientallen bureaus en bureautjes op gebied van werving en selectie, advies, coaching en opleiding actief zijn. Ik vind dat een verspilling van energie. Er zal trouwens wel een shake-out komen, zeker als daar in het kader van professionalisering en certificering eisen aan worden gesteld."

Ook De Groot verwacht een shake-out van de dienstverleners op de governance-markt. "Voor al de huidige initiatiefnemers die nu diensten aanbieden en een deel bestrijken van het vak, is de governancemarkt geen kernactiviteit. Op Nyenrode integreren we alle gezichtspunten. Wij bundelen onze krachten op gebied van ondernemerschap, commissariaat en accountancy, waarin we samenwerken met het Nivra, en voegen daar de internationale dimensie aan toe. Dankzij een intensieve dialoog met het bedrijfsleven kunnen wij investeren in een opleiding die voortdurend up to date is." Hollander vindt het moeilijk om precies aan te geven wat de activiteiten over tien jaar zullen zijn, maar verwacht dat de samenwerking tussen NCD en Nyenrode in de loop van de tijd regelmatig geherijkt zal worden. "Zo houden we elkaar scherp en zorgen we ervoor dat de gebruikers optimaal bediend worden."

### NCD-Nyenrode Commissarissencyclus

De commissarissencyclus bereidt nieuwe commissarissen voor op hun toezichthoudende rol en geeft verdieping voor reeds actieve toezichthouders. De cyclus biedt een brede basis om een commissariaat professioneel in te vullen en op professionele wijze om te gaan met een raad van bestuur.

Het programma van de Commissarissencyclus is vooral toegespitst op de profit-sector en houdt een goede balans tussen theorie, praktijk en casuïstiek. Onderdelen die aan de orde komen zijn: organisatorische, bedrijfskundige, juridische en ethische aspecten, beoordelen en toezicht houden en internationaal perspectief. De deelnameprijs van de NCD-Nyenrode Commissarissencyclus bedraagt voor NCD-leden en Nyenrode-alumni € 5.325,- en voor overige deelnemers € 5.995,- (prijsspeil 2006, excl BTW). Naast de cursus, de maaltijden en één overnachting is hierin begrepen de literatuur die tijdens de cursus wordt verstrekt.

\* Deze pagina is samengesteld door het NCD en komt tot stand buiten de verantwoordelijkheid van de redactie van Het Financien Dagblad.