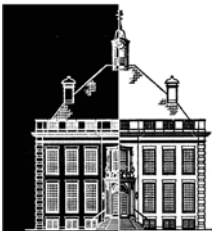


Commissarissendiner 2016

Commissarissendiner 2016

Welke koers vaart de gedelegeerd commissaris bij slecht weer?



SPARRENDAAAL
SESSIES

Voorwoord

Op 16 februari vond de zesde editie van de Sparrendaal sessies plaats op Buitenplaats Sparrendaal. Deze bijeenkomst lijkt inmiddels een begrip geworden onder Nederlandse commissarissen. De opzet van de avond is om een selecte groep RvC-leden op uitnodiging bij elkaar te brengen en een diepe discussie te faciliteren waar in alle openheid kritisch over de materie gesproken kan worden. Ook dit jaar overtrof het diner onze verwachtingen; het gezelschap was van uitzonderlijk niveau en de avond en de discussie waren bijzonder geslaagd. Dit keer hebben we met vooraanstaande RvC-leden het thema 'De gedelegeerd commissaris in tegenwind' besproken. De sprekers hebben hun tanden gezet in dit onderwerp en het als ervaringsdeskundigen belicht. Ze hebben niet alleen hun successen gedeeld, maar schroomden ook niet hun leermomenten uit de doeken te doen en ons de kans te geven te leren van hun tegenslagen. Hun betogen waren helder, goed onderbouwd en bovendien zeer onderhoudend. Daarvoor zijn wij hen erkentelijk.

De discussie was scherp, zoals het hoort, en geeft volop aanleiding voor diepere reflectie op een later moment, in een ander gezelschap of alleen met de eigen gedachten. Om daaraan bij te dragen hebben wij als gebruikelijk dit beknopte verslag gemaakt. Allereerst voor de deelnemers zelf, maar wellicht ook ter inspiratie voor anderen. Daartoe hanteren wij evenals in voorgaande jaren de 'Chatham House Rule': wat onder ons in vertrouwen is gezegd, blijft ook onder ons. Dit boekje doet verslag van de geest van de discussie, de inzichten die zijn gepasseerd en de denkrichtingen die zijn ingeslagen – maar

bevat geen uitspraken die herleidbaar zijn tot individuen of instanties, anders dan de inleiders.

Wij kijken er nu al naar uit u te verwelkomen op de volgende editie.

Alexander Belderok en René Seyger
Roland Berger

Inleiding tot het thema

'De gedelegeerd commissaris bij tegenwind'

Wanneer een bedrijf in zwaar weer belandt, kan de RvC besluiten zich actiever bezig te houden met het dagelijks bestuur. Ze kan daartoe zelfs een gedelegeerd commissaris of expert benoemen. Hoe dan ook veranderen in een dergelijke situatie de rol en de tijdsinvestering van de commissarissen aanzienlijk. Wanneer besluit een RvC tot het aannemen van een actievere rol? Onder welke omstandigheden kan zij dat doen, wanneer móét zij dat misschien wel doen? Wat betekent die rol voor de (gedelegeerd) commissaris zelf? Bestuurt of adviseert hij of zij? Of kan het tegelijkertijd? Begin 2013 is een nieuwe wet van kracht geworden, die een limiet stelt aan het aantal commissariaten bij 'grote rechtspersonen'. Een maximum van vijf geldt voor commissarissen die geen bestuurlijke verplichtingen hebben, een maximum van twee voor commissarissen mét bestuurlijke verplichting. Wanneer een organisatie zich in een periode van luwte bevindt, lijkt de invulling van diverse commissariaten tegelijkertijd goed te combineren. Maar is dat nog altijd het geval wanneer binnen een van de bedrijven een hevige storm opsteekt? Zoals ieder jaar hebben wij drie sprekers bereid gevonden een aanzet te geven tot de discussie over dit onderwerp:

- **VOORKOMEN** – Tjalling Tiemstra heeft als voormalig CFO van Hagemeyer en vanuit verschillende commissariaten en advies functies ervaring met (potentiële) crisissituaties. Hij zet uiteen waarom voorkomen beter is dan genezen en op welke manier daarop gestuurd kan worden.
- **KOERSZETTEN** – Peter Wakkie, voorzitter van de RvC bij Wolters Kluwer en TomTom en lid van de RvC van BCD Holdings,

heeft als lid van de Raad van Bestuur van Ahold de gevolgen van een crisis van dichtbij meegemaakt en daarin koersgezet. Hij geeft zijn visie over de praktische handelswijze die moet worden nagestreefd in tijden van crises.

- TERUGBLIKKEN – Michiel Boersma, voormalig CEO van Essent, is zelf gedelegeerd commissaris bij Telegraaf Media Groep geweest. In deze rol heeft hij in een periode van ingrijpende veranderingen voor TMG de continuïteit gewaarborgd. Hij reflecteert en deelt zijn geleerde lessen.

De inleidingen lokten stimulerende discussies uit. Standpunten lagen soms lijnrecht tegenover elkaar, wat hielp om argumenten en afwegingen scherp te krijgen. Dit boekje vat de hoofdlijnen van de inleidingen en de daaropvolgende discussies samen in één hoofdstuk per spreker en sluit af met een korte bespiegeling onzerzijds.

“Het ondenkbare van vandaag kan het overduidelijke van morgen worden.”

“Discussieer niet alleen over conclusies maar over de aannames, dilemma’s en trade-offs die daaraan ten grondslag liggen”

“Kan iemand mij de kleren van de keizer nog eens goed beschrijven?”

Voorkomen

Wie voorkomt dat hij in een storm komt, hoeft deze niet te trotseren

Voorkomen is beter dan genezen, ook voor een (gedelegeerd) commissaris. Hoewel een goede crisis niet verspild moet worden, is het nog beter om de crisis in haar geheel te voorkomen. Crises gaan namelijk gepaard met een enorme vernietiging van kennis en kapitaal. Achteraf blijkt meestal dat verschillende mensen de ijsberg of de storm al hadden kunnen zien aankomen. Waarom is er dan geen alarm geslagen? Waarom is de koers niet aangepast? Of: hoe kunnen we een omgeving creëren waarin we steeds kritisch naar de gekozen koers blijven kijken, ijsbergen omzeilen en toch scherp aan de wind kunnen blijven varen?

Er zijn drie speerpunten waarop we kunnen sturen om crises te voorkomen:

- Gedrag en cultuur
- Proces
- Inhoud

GEDRAG en CULTUUR

Succes maakt blind en doof

De mindset in de boardroom zet de toon. Vaak heerst daar een neiging tot stabiliteit en handhaving van de status quo; als mensen hebben we meestal een voorkeur voor voorspelbare, lineaire extrapolatie. Denken in discontinuïteit vinden we moeilijk en vaak verschrikkelijk vervelend. Daarom neigen we gemakkelijk tot een ontkenning van ontwikkelingen en afwijkingen. Hoe groter de belangen, hoe groter die blindheid. Deze neiging tot 'denial' is levensgevaarlijk; succes kan de kus des doods betekenen.

Voorbeeld

In een bedrijf waar de ex-CEO grootaandeelhouder was, stuitten alle waarschuwingen voor faillissement op grote weerstand. Men wilde simpelweg niet horen dat het bedrijf op de afgrond afstevende. Drie weken later was het failliet.

Deze neiging tot ontkennen kunnen we voorkomen met diversiteit. Niet alleen met het aanstellen van vrouwen, maar ook constructieve dwarse denkers. Durf verschillende visies te betrekken en nodig mensen uit hun stem te laten horen. Als iemand gevaar signaleert, ga dan naast diegene staan en kijk mee vanuit zijn perspectief. Creëer een bedrijfscultuur waarin alles bespreekbaar is, ook het ondenkbare. Het ondenkbare van vandaag kan het overduidelijke van morgen worden.

Denk langzaam, vraag veel

Vanuit dat begin van bespreekbaarheid kunnen we verder. De volgende belangrijke stap is niet te snel conclusies te trekken en in de traditie van Daniel Kahneman 'langzaam te denken'. Wij hebben als soort weten te overleven doordat we op basis van gevoel en ervaringen heel snel kunnen inschatten of iemand vriend of vijand is. Kahneman noemt dit 'Systeem 1' of 'snel denken'. Bij het ontwikkelen van een nieuw product is het in lijn met deze manier van denken verleidelijk om op het onderbuikgevoel af te gaan: "Het voelt goed, dus het moet wel de juiste strategie zijn." Het zou wijs zijn om dan een stap terug te doen en te beredeneren waarom het ook anders zou kunnen lopen. Dit noemt Kahneman 'Systeem 2' of 'langzaam denken'. Het is moeilijk, maar zeker aan te leren.

In een boardroom zou het systeem-2-denken meer de boventoon moeten voeren. Door een omgeving te creëren waarin niemand zich geïntimideerd voelt en door openheid te stimuleren kan een

RvC een balans ontwikkelen tussen cohesie en diversiteit. Een commissaris moet dus eigenlijk afleren waar hij of zij jarenlang voor geleerd heeft en wat hem tot op zekere hoogte succesvol heeft gemaakt. Hij moet 'perceptive tuning' verruilen voor socratisch redeneren. Als bestuurder was het zaak om de situatie snel te overzien en direct met een oplossing te komen. Als toezichthouder is vragen de weg naar de waarheid.

Een commissaris hoeft geen statements te maken. Hij kan juist perspectief scheppen, waardoor anderen hun uitgangspunten in een ander licht kunnen zien. Durf als commissaris de olifant in de kamer te benoemen en vraag nogmaals om een uitgebreide beschrijving van de kleren van de keizer. Discussieer niet alleen over conclusies, maar juist over het proces dat voorafging aan die conclusies. Vraag naar de aannames, dilemma's en trade-offs die geleid hebben tot de conclusies. Professor Erik van de Loo omschreef dit als 'de moed tot waarheid spreken'; een cruciale factor die de effectiviteit van een board via de gedragskant kan versterken.

PROCES

Het proces faciliteert de inhoud

Gedrag en cultuur creëren de discussie, het proces is vervolgens van wezenlijk belang om die discussie in de juiste banen te leiden. Drie aspecten in het proces dragen eraan bij om de juiste discussie te voeren in combinatie met gedrag en cultuur: escalatiecompetentie, de (dis-)balans tussen risicostrategie en governance, en de rapportage van ex post feiten en ex ante verwachtingen.

Ten eerste, *escalatiecompetentie*; als de ijsberg eenmaal gesignaleerd is, hoe gaat u dan van observatie naar interventie? Hier ligt een belangrijke rol voor de voorzitter van de RvC om voor mensen de ruimte te creëren om hun zorgen en bezwaren te uiten.

Ten tweede, *de (dis-)balans tussen risico en governance*. Deze is in zekere zin te vergelijken met schadeverzekeringen in het dagelijks leven.

Wanneer er in een bedrijf een strategische verschuiving plaatsvindt, veranderen de risico's, met mogelijke consequenties voor de governance. De actuele situatie zou ten minste eens per jaar besproken en afgestemd moeten worden, maar vaak komt het daar niet van. Zet het dus eens per jaar op de agenda in de vorm van een break-out-sessie.

Ten derde, *de rapportage van ex post feiten en de implicaties voor ex ante verwachtingen*. Het gaat hier om het onderkennen van trendlijnen en hun mogelijke implicaties in de toekomst. Rapportage en extrapolatie van 12 maands voortschrijdende KPI's kunnen hier bijvoorbeeld nuttig zijn om door mogelijke korte termijn (seizoens-) effecten heen te kijken. Bij het voorkomen van crises is dit vooral van belang bij het voortschrijdend rapporteren en voorspellen van de relatie tussen ontwikkelingen en verwachtingen van de cash flow en de netto schuld in relatie tot voor de onderneming geldende bankcovenanten, die vaak aangepaste definities voor de normaal gerapporteerde KPI's bevatten.

INHOUD

Eerste hulp bij het voorkomen van ongelukken

Het zou geen overbodige luxe zijn eens een handleiding samen te stellen met 'stuff they don't teach you at Harvard'. De drie basisconcepten die elk bedrijf dan zou toepassen om een realistisch en volledig beeld te krijgen van de stand van zaken, zijn:

- Dubbele projectie
 - Granulaire transparantie
 - Werkkapitaalproductiviteit
1. Dubbele cash flow projectie: tel de voor de komende drie maanden verwachte kas-uitgaven en -inkomsten bij elkaar op en vergelijk deze cash flow verwachting met de cash flow projectie op basis van

de (meer politiek gedreven) EBITDA. Belangrijk hierbij is de analyse en het begrip van de oorzaken voor het verschil tussen de cashflow en de EBITDA als een goede graadmeter voor de stand van zaken van een bedrijf.

2. Granulaire transparantie (transparantie op het juiste detail-niveau) kan een goed beeld geven van de plekken in het bedrijf waar wel of geen waarde gecreëerd wordt. Hiermee kan men bijvoorbeeld de activiteiten identificeren met assets die minder dan hun cost of capital verdienen en tijdig maatregelen nemen om deze waardevernietiging te stoppen.
3. Werkkapitaalproductiviteit: deel het 12-maands voortschrijdend werkkapitaal door de 12-maands voortschrijdende omzet: hoe lager dit percentage is, hoe hoger de werkkapitaal productiviteit. Een stijging van dit percentage kan bv. duiden op een grotere toename van geactiveerde (nog) niet-declarabele kosten, voorraden en debiteuren, in verhouding tot de omzet die hiermee gegenereerd zou moeten worden. Dit kan leiden tot een grotere financieringsbehoefte waar geen of onvoldoende toegevoegde waarde tegenover staat om deze financiering aan te trekken of te kunnen servicen.

Voorbeeld

Voornamelijk bij project gedreven organisaties kan deze analyse vroegtijdig duidelijk maken dat er sprake kan zijn van moeilijk tot niet declareerbare (project)kosten die uiteindelijk tot verliezen zullen leiden.

Een coach aan het roer

Het proces is net zo belangrijk als de inhoud. Zonder een geschikt proces komt de inhoud niet tot zijn recht. De rol van een voorzitter van de RvC wordt hierin vaak onderschat. Het is een rol die niet

vanzelfsprekend past bij degene die het hoogst op de apenrots zit. Het moge inmiddels duidelijk zijn dat het niet aan de RvC is om de koers te bepalen, maar om de juiste vragen te stellen, zodat anderen het juiste perspectief hebben om dit te doen. Die aanpak vraagt om een coach, niet om een alfaman. Dit is iets wat sommige headhunters niet altijd lijken te begrijpen. Het juiste proces in selectie en evaluatie van commissarissen kan eraan bijdragen dat de juiste man op de juiste plaats komt.

Alles op tafel

Diversiteit in meningen hangt uiteraard nauw samen met uiteenlopende belangen en drijfveren achter deze meningen. Zolang we ons daarvan bewust zijn, vormen de diverse opinies juist een waardevolle toevoeging. Ook hierin is een coachende rol voor de voorzitter van de RvC weggelegd. Door te vragen naar een gevoel bij een standpunt of situatie krijgen functionarissen inzicht in hun eigen drijfveren.

Als ze ergens weten wat het verschil tussen EBITDA en cashflow is, is het wel bij afdeling Bijzonder beheer van banken. Bedrijven in andere branches zouden hier een voorbeeld aan kunnen nemen en als het ware een jaarlijkse stresstest in kunnen voeren als onderdeel van strategierisico en governance. In de evaluatie van de RvC zou dan ook de vraag meegenomen kunnen worden: in hoeverre functioneert de RvC zodanig dat ook de negatieve zaken op tafel komen?

Voorkomen in zwaar weer te belanden kan alleen als alles op tafel komt en kan komen, niet alleen het goede nieuws en de positieve prognoses. Het is weliswaar niet aan de RvC om de koers te bepalen, maar zij kan wel een grote hand hebben in het creëren van een klimaat waarin diversiteit, openheid en transparantie het mogelijk maken om potentiële bedreigingen te signaleren. De rol die een

commissaris hierbij kan spelen in het voorkomen van de storm is minstens zo belangrijk als zijn rol bij het trotseren ervan als de storm toch onvermijdelijk blijkt.

“Het verschil tussen een zeer goed functionerende CEO en een zeer slecht functionerende CEO is marginaal”

“Een gedelegeerd commissaris is niet zonder meer de juiste oplossing voor iedere uitdaging”

“Bepaal eerst de omvang van het probleem, maak de scope dan kleiner en ‘fix’ het vervolgens ”

Koers zetten

Wat te doen als je tóch in de storm belandt

Als de vennootschap alsnog in zwaar weer belandt en de RvC moet ingrijpen, welke koers kunt u dan het beste varen? Is de gedelegeerd commissaris eigenlijk wel de aangewezen persoon om zo'n crisis op te lossen? Wat zijn de afwegingen daarbij? Zijn er nog alternatieven?

Wij zijn maar mens

De invloed van ons mens-zijn wordt tegelijkertijd mateloos onder- en overschat. Neem nu de hoogte van onze suikerspiegel. Het lijkt iets onbenulligs, maar de invloed van de suikerspiegel op ons denkproces is enorm en bepaalt ons vermogen om 'langzaam' te denken.

Voorbeeld

Per dag wordt 35% van alle gratieverzoeken gericht aan het Israëliëse leger goedgekeurd. In de eerste twee uur na de lunch bedraagt dat percentage 90%. In het laatste uur van de dag wordt geen enkel verzoek meer goedgekeurd.

Tegelijkertijd is het verschil tussen een zeer goed functionerende CEO en een zeer slecht functionerende CEO vaak marginaal. De uitkomst van het beleid van een CEO wordt grotendeels bepaald door externe factoren, veel meer dan wij graag willen toegeven.

Ook in de boardroom speelt de menselijke psychologie een grote rol, denk maar aan de gunfactor. Aan de oppervlakte zit alleen wat mensen zeggen, niet wat ze denken. Los van alle economische en zakelijke

factoren is het aan de commissaris om de menselijkheid van zijn boardleden in overweging te nemen. Doorgrond de ‘psychologische make-up’ van uw boardleden en u begrijpt hen en hun keuzes!

Semantiek

Alvorens in te gaan op de verschillende manieren waarop een gedelegeerd commissaris in kan grijpen, is een semantische discussie gepast: wat is een gedelegeerd commissaris? De functie bestaat wettelijk niet, maar statutair wel. Te allen tijde kan een gedelegeerd commissaris een mandaat krijgen om in te grijpen, maar hij of zij kan nooit méér doen dan de hele raad. Hij is bevoegd om advies te geven, toezicht te houden en besluiten goed te keuren. Hij blijft dus altijd commissaris en geen bestuurder, en wordt ook als zodanig beloond.

The right man for the job

Er zijn verschillende situaties denkbaar waarin het noodzakelijk is als RvC een tandje bij te zetten, zoals wanneer men niet tevreden is over het functioneren van de Raad van Bestuur, als de organisatie wordt getroffen door extern onheil of wanneer het vermoeden van corruptie bestaat. Toch is het delegeren van een commissaris niet altijd zonder meer de beste strategie. Kernvraag is welk doel de middelen moeten dienen.

Extern onheil

Wordt de organisatie getroffen door extern onheil, zoals fraude of een vijandig bod, dan zijn snel schakelen, heldere communicatie en duidelijk leiderschap van belang. Een gedelegeerd commissaris aanstellen is in zulke gevallen niet de juiste aanpak. Een kernteam met de voorzitter van de raad van bestuur, de voorzitter van de RvC, het hoofd van de afdeling Communicatie en het hoofd van Legal geeft de juiste combinatie van daadkracht en communicatie. Dit team

moet het volledige vertrouwen krijgen en zonder bemoeienis van anderen of veel vergaderen een mandaat krijgen om snel te schakelen.

Voorbeeld

Een slecht voorbeeld hiervan is hoe BP de olieramp in 2010 managede. Het bedrijf had de draaiboeken in de kast staan, maar omdat niet duidelijk was wie het voortouw zou nemen, raakte iedereen in paniek. De voorzitter van de Board (vergelijkbaar met de voorzitter van de RvC in een one-tier board) liet zijn gezicht niet zien en de CEO trad juist te veel op de voorgrond. Als niet duidelijk is wie moet handelen in een crisis, wordt er doorgaans slecht gehandeld. Het hielp in dit geval niet dat BP een Brits bedrijf is, dat in de VS gedaagd werd. Was hetzelfde gebeurd met Exxon, dan was dit heel anders afgelopen. Wie een uitwedstrijd speelt in de VS, wordt hoogstwaarschijnlijk geslacht.

Hoe wordt een kernteam committed en succesvol? Niet door alleen te oefenen en een draaiboek te maken, daarmee creëer je schijnzekerheden. Een mandaat en heldere communicatie zorgen ervoor dat de juiste mensen kunnen handelen als en op de manier waarop dat nodig is.

Corruptie

Bij een vermoeden van corruptie is het van belang eerst de schaal van het probleem vast te stellen alvorens actie te ondernemen. Wanneer bijvoorbeeld een personeelslid in een vestiging in Ghana ervan wordt verdacht een lokale ambtenaar steekpenningen toe te stoppen om de vergunningen voor een fabriek te bespoedigen, kan dat incidenteel gebeurd zijn. Het kan echter net zo goed een structureel probleem van de dochteronderneming betreffen, of misschien wel een structureel probleem van de hele onderneming. In dergelijke gevallen heeft het bedrijf behoefte aan een geprivilegieerd intern jurist, niet aan een gedelegeerd commissaris.

Vaak wordt in dergelijke situaties de vergissing gemaakt om een externe accountant in te schakelen. Een externe accountant moet verantwoording afleggen, bijvoorbeeld aan het eigen hoofdkantoor. Wanneer hij ongeoorloofde afwijkingen constateert – iets ontdekt dat niet aan de regels voldoet – brengt hij verslag uit aan het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor kan besluiten verder te escaleren en op die manier verschillende verantwoordelijke toezichthouders bij de zaak betrekken, met alle gevolgen voor de beurskoers van dien. Terwijl eenmalig handelen en de betrokken persoon op staande voet ontslaan wellicht afdoende was geweest. Daarom, voordat u besluit te escaleren: bepaal eerst de omvang van het probleem, maak de scope dan kleiner en regel het vervolgens.

Wie schrijft, die blijft

Zoals we hebben gezien is de gedelegeerd commissaris lang niet altijd ‘the right man for the job’ als een bedrijf in zwaar weer verkeert. In crisisconvenanten komt het in de eerste instantie aan op de CFO en de CEO. Pas als het voortbestaan van het bedrijf gevaar loopt, wordt het tijd om iemand van de RvC aan te wijzen. Als de tekenen wijzen op een op handen zijnde crisis, moet alles genotuleerd worden. Neem een ghostwriter in de arm of een toegewijd secretaris en laat alle zielenroerselen vastleggen. Het is belangrijk om realistisch te zijn en rekening te houden met alle mogelijke uitkomsten. Een eenvoudig “Hier hadden we het toch over gehad?” volstaat namelijk niet voor een rechter.

Voorbeeld

Kijk naar het recente debacle in het Volkswagenconcern. Daar werd haarscherp duidelijk wat de gevolgen zijn als er geen alignment binnen een bedrijf is. Als puntje bij paaltje komt, hebben de werknemerscommissarissen andere belangen dan de corporate commissarissen, waardoor de interne en externe

communicatie niet goed verlopen. Het optreden van de Amerikaanse CEO spreekt hierin voor zich. Wat de gevolgen in dit specifieke geval zijn, is nog niet duidelijk, maar deze gang van zaken had voorkomen kunnen worden, als ze eerst de omvang van het probleem hadden bepaald, de scope dan kleiner hadden gemaakt en de situatie daarna pas waren gaan regelen.

Schijnzekerheid

Biedt een goede Directors & Officers (D&O-)verzekering dan geen enkele houvast? Een goede aansprakelijkheidsverzekering is belangrijk, maar leidt net als een draaiboek tot schijnzekerheid. Het eerste wat de verzekeraar deed toen Ahold in zwaar weer kwam, was namelijk de verzekering opzeggen. Deze situatie kan ondervangen worden door de vennootschap en de commissarissen te scheiden met een A-kolom-sectie die overeind blijft als de rest nietig verklaard wordt. Daarnaast kan een ‘separability clause’ het mogelijk maken om mensen apart aansprakelijk te houden als de omstandigheden daarom vragen.

Een vrijwaring-gedelegeerd-commissaris-clausule kan de juridische kosten dekken, maar ook hier is de vraag in hoeverre deze zekerheid biedt als het echt heet onder de voeten wordt. Bij grove schuld of faillissement vervalt een dergelijke clausule namelijk.

Terugblikken

Lessons learned uit eerdere slecht-weersituaties

In bedrijfstakken waar grote veranderingen spelen, kan de zoektocht naar de 'silver bullet' van aandeelhouders haaks staan op de dagelijkse operaties van het bedrijf. Wanneer het gat tussen langetermijnvisie en de operationele praktijk niet meer te overbruggen valt, is een strategische heroriëntatie noodzakelijk. Om in een periode van veranderingen continuïteit te waarborgen, kan een gedelegeerd commissaris uitkomst bieden. Wat maakt een gedelegeerd commissaris dan de juiste keuze in deze specifieke situatie? Hoe geeft hij invulling aan zijn rol? Welke grenzen moet hij bewaken? Of worden deze voor hem bewaakt? Welke lering kunnen we trekken uit de praktijk?

De opties

Stel, er is een verschil in visie tussen de RvC en de Raad van Bestuur of de aandeelhouders. De situatie neemt dusdanige proporties aan dat het vertrouwen van de RvC wankelt. Wat zijn in zo'n situatie de opties voor de RvC?

- Achter de bestuurder blijven staan; is dit nog wel een reële optie wanneer het vertrouwen van de RvC weg is?
- Een nieuwe CEO aanstellen; hoe vindt u de juiste man of vrouw op korte termijn?
- Een commissaris als CEO aanstellen; kan een commissaris dusdanig zijn agenda leegmaken?
- Een interim CEO aanstellen; wilt u de sleutel van uw bedrijf zomaar aan een vreemde geven?

"Vertrouwt u een vreemde met de sleutel van uw bedrijf?"

"De gedelegeerd commissaris praat met iedereen, maar vergadert nooit mee"

"Houd de rollen zuiver en bewaak de grenzen"

Door de mogelijkheden op een rijtje te zetten, wordt ook duidelijk wat de prioriteiten zijn: vertrouwen en continuïteit. Om snel te kunnen schakelen is een interim CEO de enige optie. Dan rijst echter wel onmiddellijk de vraag: vertrouwt u een vreemde met de sleutel van uw bedrijf?

Een brug slaan

Een interim CEO is een tijdelijke oplossing die snel beschikbaar is, maar niet zonder nadelen. Ten eerste ontleent de interim CEO zijn kracht aan zijn tijdelijke aard, en deze tijdelijkheid levert ook een bijzonder kortetermijnvisie op. Ten tweede leeft de interim CEO graag in de, vaak ontorechte, veronderstelling dat zijn tijdelijke aanstelling een permanente kan worden. Ten derde kent hij het bedrijf niet.

Er is echter een oplossing voor deze nadelen: door een interim CEO aan te stellen én een gedelegeerd commissaris, wordt een degelijke aanpak geborgd. De voorzitter van de RvC is in de regel het meest betrokken en daarmee is hij de meest voor hand liggende persoon om de rol van gedelegeerd commissaris op zich te nemen. In turbulente tijden zitten de RvB en RvC elkaar vaker in de haren. Een gedelegeerd commissaris slaat als het ware een brug tussen deze twee en zorgt voor meer vertrouwen naar beide kanten.

Een fijne lijn

De gedelegeerd commissaris bewandelt een fijne lijn; ook in het bedrijfsleven horen de uitvoerende en toezichhoudende macht gescheiden te blijven. Het is daarom belangrijk om de rollen zuiver te houden.

Wat wordt er van de gedelegeerd commissaris verwacht? De gedelegeerd commissaris heeft in feite een verzwaarde adviesrol.

Hij heeft weliswaar een mandaat, maar moet zijn RvC betrokken houden. Het is aan de interim CEO en de gedelegeerd commissaris om een operationeel plan van aanpak te maken. Enerzijds mag de gedelegeerd commissaris niet de indruk wekken dat hij aan de touwtjes trekt en moet hij oppassen dat hij de CEO niet voor de voeten loopt. Anderzijds moet hij met zo veel mogelijk mensen praten en betrokken zijn. En uiteindelijk moet hij altijd weer plaats nemen in de raad als zijn rol als gedelegeerd commissaris vervuld is.

De man achter de schermen

De vraag blijft hoe een gedelegeerd commissaris op deze lijn in de praktijk zijn evenwicht bewaart. Hij is een man achter de schermen, een coach als het ware. Hij laat zich overal bij betrekken en overal over informeren, maar hij neemt nooit deel aan vergaderingen. Hij heeft intensief contact met de RvC, Raad van Bestuur, Ondernemersraad en externe partijen. Hij vraagt en luistert. Hij praat met zoveel mogelijk mensen binnen en buiten het bedrijf, om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van alles wat er speelt. Transparantie naar de RvC is hierin essentieel, maar de gedelegeerd commissaris hoeft geen toestemming te vragen bij de RvC. Tot slot neemt de gedelegeerd commissaris nooit een bestuurlijke beslissing en let hij er bovendien op dat hij dit ook duidelijk naar binnen en naar buiten uitstraalt. Vooral intern is het de moeite waard om te overwegen in hoeverre dit een grens is die bewaakt moet worden, of dat deze grens zichzelf in elk geval gedeeltelijk bewaakt. Zou het kunnen dat een gedelegeerd commissaris, een commissaris blijft in de ogen van de werknemers van het bedrijf? Het is goed om te beseffen dat hierdoor bepaalde details en nuances voor een gedelegeerd commissaris als het ware onzichtbaar blijven, ondanks zijn grotere betrokkenheid bij de dagelijkse gang van zaken in de organisatie.

De laatste grens die bewaakt moet worden, is de tijdsgrens. Wanneer de periode van gedelegeerd commissariaat voorbij is, moet de commissaris zijn plek in de raad weer innemen en een stap terug zetten. Het plan is gemaakt, de gesprekken zijn gevoerd en nu is het aan de nieuwe CEO en CFO om het stokje weer over te pakken.

Een gedelegeerd commissaris kan continuïteit bieden in tijden van verandering door een brug te slaan tussen toezichthouders en bestuurders. Hij blijft weliswaar gebonden aan de grenzen van tijd en functie, maar hij bevindt zich in een unieke positie om zowel intern als extern met iedereen om tafel te kunnen gaan zitten en te vragen, praten en zich te laten informeren. Zolang hij de rollen zuiver houdt en de grenzen bewaakt, kan de gedelegeerd commissaris een belangrijke rol spelen. Hij is weliswaar niet direct betrokken in de besluitvorming, maar zijn advies, inzicht en vragen zijn van grote waarde in het bepalen van de te varen koers.

Synthese

Welke koers vaart een gedelegeerd commissaris bij tegenwind?

Het antwoord op deze vraag blijkt niet evident. Ervaring leert dat tegenwind vraagt om maatwerk van (gedelegeerd) commissarissen, zowel in het omzeilen als het trotseren ervan.

Willen we continuïteit en het behoud van kennis en kapitaal zeker stellen, dan is voorkómen beter dan genezen, ook in het geval van tegenwind. Een onverwachte crisis kan voorkomen worden door te sturen op gedrag en cultuur, proces en inhoud. Een Raad van Commissarissen kan hierin een belangrijke rol spelen, als zij zich voldoende bewust is van haar rol. De commissaris heeft een unieke positie met enige afstand tot de dagelijkse gang van zaken. Hij of zij kan observeren, zich laten informeren en vooral vragen stellen. De kracht van een commissaris ligt erin dat hij het roer niet overneemt, maar alleen de koers be vraagt.

Het is aan de Raad van Commissarissen om een omgeving te creëren waarin diversiteit en openheid de boventoon voeren. Vraag dóór over alles, niet alleen over de conclusies, maar juist over de aannames en trade-offs, die tot deze conclusies geleid hebben. Trek alle maatstaven uit de kast om de gezondheid van de organisatie door te meten, want niets kan zo subjectief zijn als cijfers en data, ook in het bedrijfsleven. Vraag, net als Socrates, denk langzaam en besef dat het ondenkbare van vandaag, het overduidelijke van morgen is. Alleen door zo te werken, kunnen alle kanten van het gelijk bekeken

worden. En alleen zo kan voorkomen worden dat de menselijke voorkeur voor handhaving van de status quo de overhand krijgt.

Als zich toch een storm aandient en er ingegrepen moet worden, blijf dan pragmatisch en zorg dat de kern van de crisis helder is. Schakel snel, zet de juiste persoon op de juiste plek en leg alles vast, bijvoorbeeld door een ‘spookschrijver’ in te zetten. Draaiboeken en verzekeringen zijn schijnzekerheden, in tijden van crisis kan alleen een kernteam met het juiste mandaat snel en adequaat genoeg handelen om door de storm heen te sturen. Dan kan de juiste persoon op de juiste plek een wereld van verschil maken. Die persoon is lang niet altijd een gedelegeerd commissaris. Een crisis vraagt om maatwerk: bepaal eerst de omvang van het probleem, maak de scope kleiner en ‘fix’ het probleem vervolgens.

Als een commissaris gedelegeerd wordt, moeten de grenzen tussen commissariaat en bestuur gewaarborgd blijven en de rollen zuiver. Een gedelegeerd commissaris kan naast een bestuurder gaan staan, maar hij kan het roer niet overpakken. Hij mag hem bijstaan met raad, maar niet met daad. Als de commissaris alleen advies mag geven, wat is dan de meerwaarde van het verzwaren van zijn rol? Die meerwaarde zit precies in het unieke perspectief dat een toezichthouder heeft door zijn afstand tot de organisatie en de continuïteit die hij daarmee kan waarborgen. Om terug te komen op de vraag welke koers een commissaris bij tegenwind moet varen; de koers is niet aan de commissaris om te bepalen. Hij kan enkel de juiste man aan het roer zetten en hem keer op keer vragen uit te leggen waarom hij de koers vaart die hij vaart, om zo de organisatie weer naar rustig vaarwater te leiden.

Curricula vitae van de sprekers

De heer Tjalling Tiemstra;

Na 21 jaar bij Unilever gewerkt te hebben was Tjalling Tiemstra van 2001 tot 2002 CFO van de Hollandse Beton Groep en van 2002 tot 2008 in diezelfde functie werkzaam bij Hagemeyer. Daarna was hij oa. Lid van de Raad van Toezicht bij de AFM (2009-2012) en van eind 2014 tot eind 2015 commissaris bij Ballast Nedam. Momenteel is Tjalling Tiemstra Raad bij de Ondernemingskamer en commissaris bij onder andere ABN AMRO, Royal HaskoningDHV en Batenburg Techniek.

De heer Peter Wakkie;

Dhr. Wakkie is momenteel voorzitter van de RvC bij Wolters Kluwer en TomTom en lid van de RvC van BCD Holdings. Tot 2009 is hij lid geweest van de Raad van Bestuur van Ahold, waar hij in 2003 werd aangesteld door de RvC om kredietfinancieringen veilig te stellen na boekhoudkundige onregelmatigheden. In het verleden was dhr. Wakkie managing partner van De Brauw Blackstone Westbroek. Momenteel leidt hij tevens zijn eigen advocatenkantoor, Spinath & Wakkie.

De heer Michiel Boersma;

Tussen april 2013 en juli 2014 vervulde dhr. Boersma de rol van gedelegeerd commissaris bij Telegraaf Media Groep (TMG). Momenteel is hij commissaris bij PostNL. Deze functie heeft hij ook vervuld bij onder andere ProRail en KEMA. Van 2009 tot 2013 bekleedde hij de rol van CEO bij Essent, daarvoor vervulde hij

verschillende functies bij Shell Global Solutions. Naast zijn brede ervaring als bestuurder en commissaris is Michiel Boersma bijzonder hoogleraar Corporate Governance aan de TIAS School for Business and Society in Tilburg.

© 2016 Roland Berger

<http://rvcdiner.rolandberger.nl>
