

Wat voor commissaris wil ik zijn? ▶

Door Kees Cloin

Dit is het derde artikel in een reeks van drie over het commissariaat.

In het eerste artikel "**Je eerste commissariaat, of niet**" geef ik aan wat je kunt doen om een commissariaat te verwerven. In het tweede artikel "**Stakeholders let op uw commissarissen**" benadruk ik het belang van een goed selectieproces vanuit het standpunt van de stakeholders. In dit stuk ga ik ervanuit dat je jouw doel hebt bereikt: een commissariaat. En als je dan ook nog voorzitter mag zijn; wie doet je wat?



Je doet jezelf wat aan als je met deze houding een commissariaat tegemoet treedt. Want evenals op elk ander (management-)niveau in een organisatie, is het in een rvc niet anders: je moet samenwerken.

Ook hier hebben je collega's ideeën. Bijvoorbeeld hoe de organisatie bestuurd moet worden. Welke strategie de onderneming dient te volgen of te ontwikkelen. Wat voor een managementstijl of cultuur wenselijk is voor de organisatie. Of winst op korte termijn prevaleert boven ontwikkeling van de organisatie op de lange termijn. En wiens doel gediend moet worden: alle stakeholders of alleen dat van de aandeelhouders?

Het is heel wat anders commissaris te zijn in een beursgenoteerde onderneming dan zitting te nemen in een rvc van een onderneming waar de DGA de touwtjes in handen heeft. En dan heb je nog een hybridevorm: beursgenoteerd met een DGA die het merendeel van de aandelen in handen heeft. (Je leest ongetwijfeld ook het FD met recente voorbeelden.) Of misschien ben je toezichthouder in een not-for-profit organisatie waar andere spelregels gelden en waar bijvoorbeeld achter de raad van commissarissen nog een invloedrijk bestuur opereert, al dan niet gevormd door politiek verantwoordelijken (voorbeelden: Sociale werkvoorziening, Bibliotheken, Nederlandse Spoorwegen).

Maar nu richt ik me tot jou, als nieuwbenoemde commissaris. Je hebt een mooie benoeming op je naam staan en ziet uit naar de eerste vergadering. Maar wat staat je daar te wachten? Wellicht heb je de opleiding gevolgd tot commissaris. Die geeft je een lichte voorsprong, maar het acteren in een raad is in de praktijk toch altijd weer anders en kent een bijzondere dynamiek. Meer nog dan in welke andere functie, dien je tevoren voor jezelf helder te hebben wat voor jou belangrijk is. Wat voor toezichthouder wil je zijn? Waar liggen je grenzen?

Ben je iemand die winstgevendheid (aandeelhouders) op de eerste plaats stelt of vind je dat het belang van de andere stakeholders evenzeer telt en/of zoek je de balans? Natuurlijk is het niet zwart wit en prioriteiten

verschuiven. Ongetwijfeld ken je het *Rheinlandse model* en het *Angelsaksische model*. Waarbij het eerste onder meer staat voor overleg, lange termijn denken en belangen van alle stakeholders meewegen in de beslissingen. Het tweede stelt met name de belangen van de aandeelhouders op de eerste plaats; de mogelijk schadelijke gevolgen van die opstelling zijn voor de maatschappij. Ik ben benieuwd hoe jij je verhoudt tot beide stromingen.

Hoe stel jij je op?

Er zal ongetwijfeld al een soort mores zijn in de rvc waar je zitting in neemt. En als het goed is, heb je die ook tevoren onderzocht en besproken. Een rvc wil doorgaans graag nieuwe deskundigheid opnemen, maar ziet minder graag gedrag dat tegen de heersende mores ingaat. De (informele) druk op de individuele commissaris om zich aan te passen, is groot. Bedenk daarbij: een stemverklaring afleggen is een zwaktebod, wordt zelden getolereerd en is ook niet wenselijk. Het gaat in de rvc over grotere thema's dan het dagelijks aansturen van de onderneming. Dan is het van belang dat de discussie zo lang voortduurt totdat overeenstemming is bereikt, dan wel dat het besluit wordt uitgesteld.

Zoals gezegd: je huiswerk doe je tevoren en als de cultuur binnen een rvc je niet aanspreekt, zeg dan gewoon nee of vergewis je ervan dat er ruimte is voor een nieuw geluid. Vergeet voor het gemak dat je de cultuur binnen een rvc eventjes naar jouw hand kunt zetten. Tenzij je uitgenodigd bent voorzitter te zijn met een opdracht in die richting. En dan nog zal het lastig zijn.

Hoe zorg je ervoor dat jouw inbreng telt?

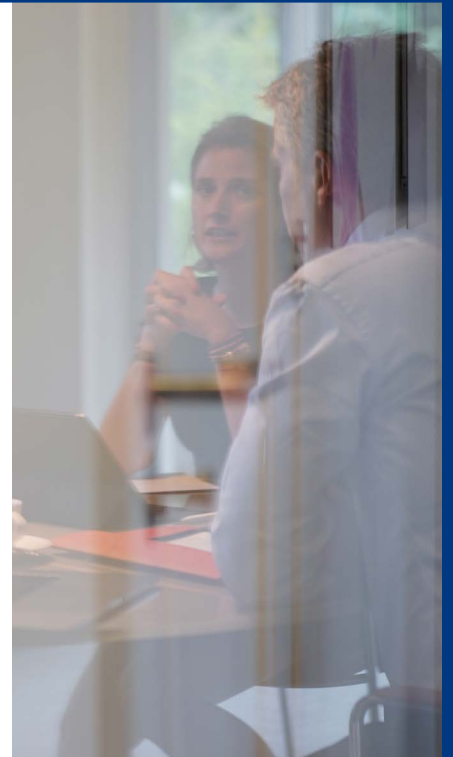
Op basis van je persoonlijkheid en expertise ben je uitgenodigd zitting te nemen in een rvc. Natuurlijk heb je je ingelezen. Maar als voorbereiding is dit toch echt onvoldoende. Vraag om een introductieprogramma. Trek een aantal dagen uit om je te verdiepen in de onderneming. Spreek met management en medewerkers. Probeer de essentie van de onderneming te doorgronden. Zet je ogen en oren wagenwijd open. Slurp alle informatie op. Laat je bijpraten door de financials, praat

met inkoop, zit eens naast de verkoper, werk een dag mee op de vloer. Voel, ruik en proef waar het om draait in deze onderneming. Dat zal je helpen bij de discussies in de rvc en met de bestuurder(s).

Hoe standvastig ben je?

Het pluche plakt, ook voor jou. Bedenk tevoren wat jouw uitgangspunten zijn om beslissingen op te baseren. Wat is voor jou belangrijk in het leven, waarop wil jij beoordeeld worden? Het is niet altijd spannend in een rvc, meestal lopen de belangen van alle partijen wel zo'n beetje parallel. Maar als het er werkelijk op aankomt: waardoor laat jij je dan leiden? Dat is een belangrijke vraag. Houd er rekening mee dat de druk van aandeelhouders en collega-commissarissen groot kan zijn om het spel te spelen volgens bestaande mores. In de huidige coronatijd komen tegenstellingen nog eens extra duidelijk naar voren. Nemen we besluiten in het belang van alle stakeholders, nemen we het zekere voor het onzekere en slanken we af of gaan we voor een snel faillissement en een doorstart? Vraagstukken met soms grote consequenties voor alle betrokkenen.

Ik wens je veel stevige discussies, want die zullen er zeker zijn. En dat is ook goed en plezierig. Nergens kan een discussie zo goed gevoerd worden als in een rvc met zeer ter zake kundige leden, die zonder last of ruggespraak het algemeen belang willen dienen. En ja, natuurlijk ook dat van de aandeelhouder.



Volta consultants

bouwt met u een succesvol directieteam door vier diensten te integreren:

- **search**
- **development**
- **consultancy**
- **interim-management**