



Je eerste commissariaat, of niet...? ▶

Door Kees Cloin

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

In dit artikel geef ik aan wat je moet 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 het derde artikel stel ik je de vraag **"Wat voor een commissaris wil ik zijn?"** en ga ik ervanuit dat je jouw doel hebt bereikt van de ultieme top in de pikorde: je commissariaat."



Het aantal mensen dat een commissariaat wil uitoefenen loopt al snel in de tienduizenden. Demografische ontwikkelingen doen het aantal kandidaten flink stijgen; we krijgen steeds meer ouderen met een schat aan ervaring die zij graag willen inzetten. Maar ook veel veertigers vinden zichzelf toe aan een toezichthoudende functie. Velen zien het als een sluitstuk van hun carrière, anderen willen naast hun carrière bestuurlijke ervaring opdoen of hechten er waarde aan maatschappelijk actief te zijn. In het laatste geval gaat de voorkeur bijvoorbeeld uit naar een onderwijs of gezondheidszorginstelling waar we spreken over een raad van toezicht. Ik gebruik voor beide hierna het begrip commissariaat.

Persoonlijke route

Op zoek naar een commissariaat vragen velen mij: "Hoe ben je zelf eigenlijk commissaris geworden?" Dit in de verwachting met die kennis het eigen commissariaat dichterbij te brengen. Er zijn echter vele wegen die naar Rome leiden en de weg die ik bewandelde was nooit gericht op het verwerven van een commissariaat. Vanuit mijn persoonlijke achtergrond en opvoeding en ook vanuit mijn functie als directeur HR vond ik het normaal maatschappelijk actief te zijn, zonder daarbij te denken aan het verwerven van een commissariaat. Vanaf dag één van mijn loopbaan vervul ik functies naast mijn studie en werk. Voorzitter van een jongerenkoor, voorzitter van een volleybal vereniging, co-auteur opleidingsprogramma's, adviseur bij een werkgeversorganisatie, lid adviesraad verzekeringsmaatschappij, part-time docent, voorzitter/lid van visitatiecommissies voor HBO-opleidingen, Rijksgecommitteerde bij eindexamens en vele andere.

In het begin doet men een beroep op je vanwege je expertise maar vooral heeft men een paar extra handjes nodig in een bestuur bijvoorbeeld. Je moet ook die helpende hand willen toesteken en een paar extra stappen zetten. Werkelijk interesse tonen en, zo zie ik het achteraf, niet bezig zijn met je eigen loopbaan maar puur kijken naar wat je maatschappelijk kunt betekenen. Meestal werd ik voor deze functies gevraagd al dan niet via het netwerk en een enkele keer liet ik zelf merken wel iets te kunnen bijdragen.

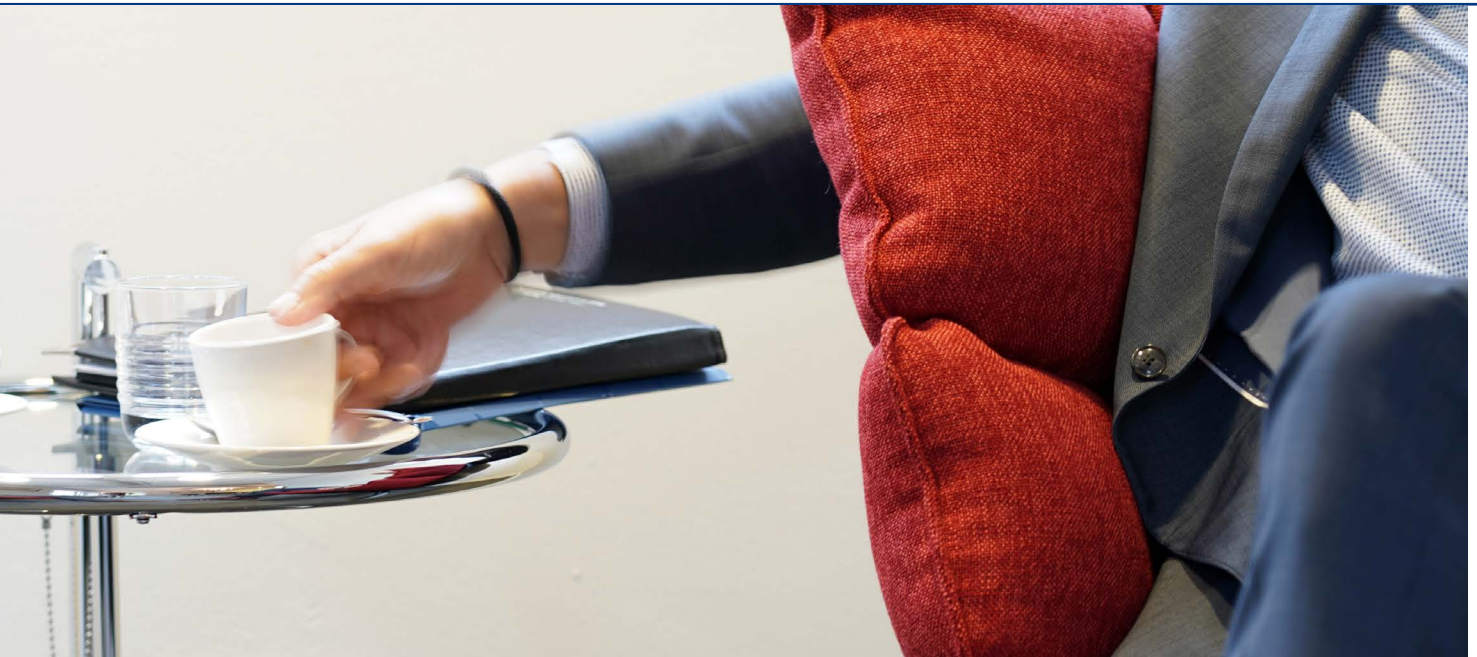
Sinds 2006 ben ik formeel toezichthouder. Hoe ben ik in die functies terecht gekomen?

In 2006 zag ik een advertentie voor een lid van de raad van toezicht van een groep bibliotheken. Omdat ik toen al zo'n 20 jaar betrokken was bij het voorlezen voor blinden en ik bibliotheekwerk een warm hart toedraag, solliciteerde ik en werd aangenomen. Maar ik kwam er snel achter dat mijn zakelijke stijl niet echt paste bij deze ambtelijke omgeving. Wel formele verantwoordelijkheid dragen maar uiteindelijk beslisten de wethouders van de aangesloten gemeenten na een ondoorzichtige besluitvorming. Na een eerste periode ben ik ermee gestopt. Het paste me niet. Velen begrepen dat niet. Je bent toch lid van een raad van toezicht? Dat is toch hartstikke mooi! Gewoon blijven zitten! Nee dus.

Nadien werd ik gevraagd via mijn netwerk om lid te worden van een raad van commissarissen. Als reden gaf men mij op: mijn maatschappelijke betrokkenheid, mijn ervaring met het leiden van een organisatie als Winst & Verlies-verantwoordelijke, mijn heldere communicatie en mijn ervaring met HR. Na tien jaar vervulde ik die positie voor een ander commissariaat.

Meer dan één commissariaat?

Ik heb me altijd op het standpunt gesteld dat je, naast je werk, slechts één commissariaat moet aanhouden. Je hebt primair de taak je eigen functie naar behoren uit te oefenen. Ik ken CEO's die meerdere commissariaten hebben, naast een bomvolle agenda. Dat vind ik niet correct. Een commissariaat kost tenminste een tot twee dagen per maand en als je voorzitter bent, al snel meer dan het dubbele. Bij beursgenoteerde ondernemingen kost het lidmaatschap al snel een of meer dagen per week afhankelijk van je rol in de raad. De vergoedingen zijn er ook naar. Bij een corporate bank is de vergoeding al snel € 100.000,= per jaar + emolumenten. Maar ook bij kleine ondernemingen bedragen de vergoedingen tienduizenden euro's per jaar. Daar moet iets tegenover staan: tijd en expertise. Met één commissariaat doe je dat in de avonduren, in het weekend of je neemt een dag vrij. Bij meer dan een commissariaat is dat ondoenlijk. Je primaire taak gaat er dan zeker onder lijden. Wettelijk is er terecht



paal en perk gesteld aan het aantal commissariaten: maximaal vijf waarbij een voorzittersfunctie dubbel telt. En dan nóg trachten kandidaat-commissarissen dit te omzeilen door een commissariaat te aanvaarden bij een organisatie voor wie deze regels niet gelden. Ieder zal mijn persoonlijke route met andere ogen lezen. Het heeft mij gevormd als toezichthouder. Wat vind ik belangrijk, wat voor commissaris wil ik zijn, welk model van besturen heeft mijn voorkeur. Deze en andere ervaringen kleuren natuurlijk ook mijn werk als ik commissarissen zoek voor mijn opdrachtgevers.

En nu jij!

Nog steeds is het netwerk -old boys network- van groot belang om een commissariaat te verwerven. Het is per slot van rekening een activiteit naast andere en dan is het wel zo prettig als je een beetje met elkaar overweg kunt in een raad.

Bureaus zoals het onze worden met enige regelmaat ingeschakeld, maar de meeste posities gaan toch via het netwerk alhoewel dat voor de stakeholders zeker niet per definitie de beste weg is.[1] Ik teken daarbij aan dat de werving van toezichthouders in de not for profit sector, steeds meer via advertenties verloopt.

De opleidingen aan Nyenrode en de Erasmus universiteit worden jaarlijks overtekend met kandidaten die

nooit commissaris zullen worden. De kennis die je daar opdoet is relevant, natuurlijk. Maar een universitaire studie stelt net zo min een functie op bestuursniveau veilig, als dat een commissarissencyclus je kansen op een commissariaat vergroot. Van alle actieve commissarissen in Nederland schat ik dat nog niet 1% een opleiding daarvoor heeft gevolgd. Waarom? Ervaring als bestuurder telt veel zwaarder evenals ervaring in de branche waarin de onderneming waar je commissaris wilt worden, actief is. Bovendien: er is geen vraag naar de opleiding. In nagenoeg geen enkele advertentie of zoektocht naar een commissaris wordt die eis gesteld. Natuurlijk wijzigt dat op de lange termijn. Over een tiental jaren is er niemand meer beschikbaar als commissaris die níet zo'n opleiding heeft gevolgd en zal de vraag naar deze kwalificatie toenemen, al dan niet wettelijk afgedwongen.

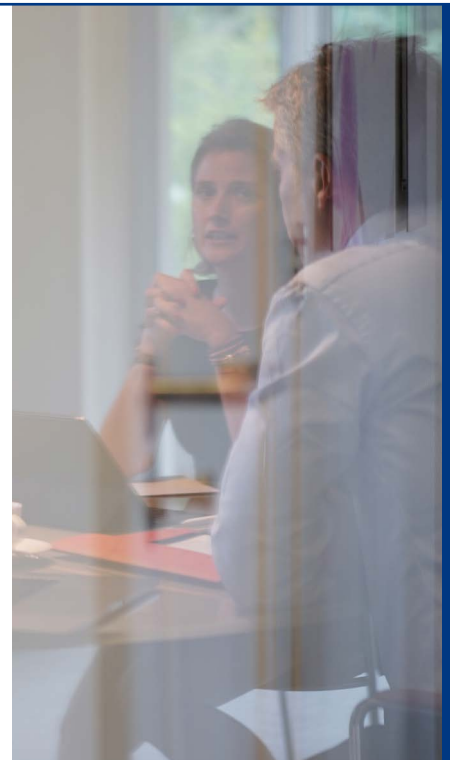
De opleiding ga je volgen, je wordt er altijd wijzer van. Maar hoe verder?

Vijf stappen:

- 1 Vraag jezelf af welke toegevoegde waarde je hebt, welke kennis + kunde + ervaring + persoonlijkheid heb jij te bieden in welke situatie. Houd er rekening mee, dat de verantwoordelijkheid die je hebt of had in termen van omzet en aantal medewerkers mini-

maal driemaal groter is als van de organisatie waarvan je commissaris wilt worden. Met andere woorden: als je als CEO een winst- en verliesrekening hebt van 50 miljoen euro en verantwoordelijk bent voor 200 medewerkers dan ben je een interessante toezichthouder voor een organisatie met een omzet 5-15 miljoen en 75 medewerkers. Deze cijfers kunnen van minder belang zijn indien je over een hoogwaardige kennis of specialisme beschikt waaraan de betreffende onderneming grote behoefte heeft. Maar dan zal dat specialisme onomstreden en erkend moeten zijn. Denk bijvoorbeeld aan een commissariaat met specifieke aandacht voor digitale zaken. Daarvoor kan een lector datascience die nog nooit leiding heeft gegeven een uitstekende invulling zijn. Natuurlijk beschik je over brede kennis en ervaring van het besturen van een onderneming en ben je cijfermatig onderlegd. Want ook de commissaris die bijvoorbeeld namens de OR wordt benoemd, moet het hele speelveld kunnen overzien en is met zijn collega's integraal verantwoordelijk voor het toezicht.

- 2 Kies vervolgens enkele ondernemingen in die sectoren, waarvan je denkt: daarvan heb ik werkelijk verstand en voor dat type onderneming kan ik werkelijk iets betekenen. Het kan dus ook zijn dat je logistieke ervaring hebt waarvan je vermoedt dat die in een ziekenhuisorganisatie goed bruikbaar is. Maak het zo concreet mogelijk. En niet: "Een commissariaat lijkt me wel interessant."
- 3 Neem contact op met de voorzitter van de betreffende raad van commissarissen en vraag of je jouw stelling mag komen toetsen en bereid je uitstekend voor; laat merken dat je de onderneming, en de processen die daar spelen, goed hebt bestudeerd. En vraag op de vrouw/man af of jouw kennis en ervaring bruikbaar zou kunnen zijn. Misschien niet meteen, maar dan wellicht later. Per slot van rekening is er altijd een rooster van af- en aantreden.
- 4 Indien de toetsing positief is: zoek alle bedrijven op in die sector, klein en groot, en bied daar je diensten aan als commissaris. Niet plompverloren maar met tact en bij voorkeur via je netwerk en je netwerk van bureaus.
- 5 Het zal niet makkelijk zijn want er zijn veel kapers op de kust. Maar ook hier geldt: talenten vinden altijd hun weg én de aanhouder wint. En met de beschreven aanpak vergroot je volgens mij je kansen.



Volta consultants

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

- search
- development
- consultancy
- interim-management

Benieuwd welke inspiratie Volta nog meer voor je heeft?

lees hier verder!