

Recessie schudt commissarissen wakker en legt zwakke plekken in toezicht bloot

Hans Maarsen
Amsterdam

Er was een crisis voor nodig om commissarissen alerter te maken. Ze tonen nu meer oog voor tekortkomingen in hun functioneren, blijkt uit onderzoek.

Een anonieme enquête kan helpen bij de zelfreflectie van toezichthouders. Dan komen er antwoorden die je anders niet zou verwachten, zo ervaart Gerben van der Werf, directeur van PMP Supervisor in Amsterdam, een club die vraag en aanbod van commissarissen via internet samenbrengt.

PMP vroeg commissarissen bij bedrijven en instellingen wat de crisis hun heeft gebracht. Ruim 40% zegt dat de recessie zwakke plekken in de organisatie heeft blootgelegd, inclusief het eigen toezicht. Dat zo veel commissarissen hiermee voor de draad zouden komen, had Van der Werf niet voorzien. ‘Kennelijk is de impact van de crisis groter dan we met elkaar hebben vermoed.’

Veel kan beter, is de conclusie, variërend van kritisch vermogen tot kennis op specifieke gebieden. Bijna een kwart van de onder-vraagden denkt dat er meer aandacht komt voor de onafhankelijke positie van de commissaris. En twee derde verwacht dat de toezichthouder meer wordt geselecteerd op zijn inhoudelijke kennis en integriteit dan vroeger. ‘Ik heb wel even met mijn ogen zitten knippen bij deze uitkomsten’, zegt Van der Werf. De antwoorden roepen de vraag op in welke tijd sommige toezichthouders hebben geleefd. PMP had verwacht dat onafhankelijkheid en integriteit al meer erkend zouden zijn als wezenlijke kenmerken van de commissarisrol. ‘Het gaat om kenmerken die in de functie zijn ingebakken. Ernaar handelen zou

Inzicht
Ruim 40% van de commissarissen heeft geleerd van de crisis

Tekortkomingen
Grotere behoefte aan financiële expertise en kennis van risicobeheersing

Afscheid
Zittingstermijn van commissaris wordt niet altijd verlengd



Wie: Alof Wiechmann
Is: oud-directeur Van Ameyde Benelux en actief als commissaris



Wie: Elly Plooi
Is: oud-europarlementariër; commissaris bij Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland en Nederlands Meteorologisch Instituut



Wie: François Carstens
Is: districtsvoorzitter Nederlands Centrum voor Directeuren

FOTO'S: ELMER VAN DER MAREL

vanzelfsprekend moeten zijn. Alle codes staan hier vol van.’

En nog een openbaring: 7% is tot de slotsom gekomen dat het commissariaat een professioneel vak is. ‘Ongelooflijk om zulke antwoorden anno 2014 terug te zien’, zo stelt Van der Werf. Tegelijk is dat de winst van een vertrouwelijk onderzoek: het nodigt uit tot ontboezemingen, waar anders politiek correcte antwoorden worden gegeven.

Hoe nu verder? Regels zijn er genoeg, zo stelt Elly Plooi in een reactie. Zij is oud-europarlementariër en tegenwoordig commissaris bij Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland en toezichthouder bij het Nederlands Meteorologisch Instituut in Delft. De codes zijn volgens haar duidelijk; ze worden echter niet altijd nageleefd. De crisis werkt daarbij opvoedend, is haar indruk. ‘Toezichthouders beseffen dat affaires zoals bij Vestia en Rochdale ook hun kunnen overkomen.’

Plooi hamert vooral op het belang van diversiteit in de samenstelling van toezichthoudende organen. ‘Ik constateer hier en daar gebrek aan financiële expertise en kennis van risicobeheersing.

Een zorginstelling weet alles over de zorg, maar budgettering vraagt om andere vaardigheden,’ zegt Plooi, die opgeleid is als klinisch neuropsycholoog.

De competenties schieten soms tekort, bevestigt François Carstens, districtsvoorzitter van bestuurdersorganisatie NCD en zelf commissaris bij een familiebedrijf. ‘Meer dan voorheen wordt

in zo’n geval de zittingstermijn niet verlengd en gaat het bedrijf op zoek naar een opvolger met de gewenste expertise.’

Niet alle toezichthouders kunnen de zwaarder wordende eisen bijbenen en haken af, signaleert ook Alof Wiechmann, oud-directeur van internationaal schadelingsbedrijf Van Ameyde Benelux en nog actief in toezicht-

functies. ‘Het klimaat voor commissarissen is minder mild dan vroeger. Ik zie om mij heen collega’s die het niet onprettig vinden uit hun statutaire lijden te worden verlost. Het was vroeger vooral gezellig in de commissarissenvergadering, nu is het zakelijker. Ook directies worden veel meer afgerekend op targets. Een tweede gele kaart bestaat niet meer.’

Essentieel is volgens Wiechmann dat commissarissen ontbrekende competenties in hun midden aanvullen en niet terugvallen op het ‘ons kent ons’-wereldje.

Maar de valkuilen blijven. Een niet opgelet, en de oude patronen keren weer terug. Een directeur die een vriendje voordraagt als commissaris, het gebeurt nog altijd. Plooi heeft zo’n geval meegemaakt. ‘Voor mij is het profiel bepalend. Aan welke eisen moet de kandidaat voldoen? Toen hebben we iemand anders benoemd.’ Ook het waarborgen van de onafhankelijke positie is een punt van aandacht. Plooi was als commissaris bij een bedrijf niet meer nodig, nadat een nieuwe investeerder was toegetreden. ‘Zo wordt er afgestapt van onafhankelijk toezicht. Geen goede zaak.’

De best toegeruste commissaris laat regelmatig zijn gezicht zien bij de onderneming, bijvoorbeeld op een familie- of klantendag, vindt Carstens. ‘Speel je een actieve rol, dan ben je ook beter geïnformeerd. Vijf keer per jaar de enveloppe met vergaderstukken openen, is niet meer van deze tijd.’

Honorarium Niet om van te leven

Elly Plooi krijgt als voorzitter van de Raad van Deskundigen van het Nederlands Meteorologisch Instituut in Delft een honorarium van € 4032 bruto per jaar. Daarvoor is zij zo’n zestien werkdagen in touw. ‘Het is liefdewerk oud papier’, zegt de oud-europarlementariër over deze functie. De vergoeding is al tien jaar onveranderd. Andere

controlerende functies in de non-profit-sfeer hebben een vergelijkbare honorering. Daarop zijn wettelijke normen van toepassing. Toezichthouders krijgen ten hoogste 5% van de zogeheten Balkende-norm, voorzitters ontvangen 7,5%. ‘Voor veel functies geldt een maximum van € 7500 per jaar, terwijl de aansprakelijkheid niet minder is dan

bij een beursfonds en branden blussen zeeën van tijd kost’, ervaart Plooi. Van louter toezicht zegt zij niet te kunnen leven. De bezoldiging is niet afgestemd op de zwaarte van de functie, beaamt NCD-bestuurder François Carstens. ‘De kritische grens is bereikt. We zijn te ver doorgeschoten in het limiteren van de vergoedingen in de

semipublieke sector. Daar maak ik mij zorgen over.’ Hij voorziet dat kandidaten hierdoor worden afgeschrikt. ‘Toezichthouders bij corporaties en in de zorg vervullen een rol in grote veranderingsprocessen. Gaat het mis, dan moeten ze bijspringen en hun agenda ervoor schoonvegen. Niet iedereen zal dat offer willen brengen.’

