



De veranderende rol van commissarissen in de onderneming

MR. F. RECOURT*

Inleiding

De laatste jaren staan de samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen in groeiende mate in de belangstelling. Aanleiding daartoe is de politieke discussie die samenhangt met de wens tot meer invloed van werknemers op de besluitvorming binnen de onderneming. Aanleiding is ook de economische teruggang die noopt tot een scherper toezicht op het door de directie gevoerde beleid (Volker-Stevin). Aanleiding, ten slotte, is tevens de kritischer beoordeling van hun taak en optreden in het licht van een groeiende maatschappelijke verantwoordelijkheid (OGEM).

Het „vak” commissaris is duidelijk zwaarder geworden. Er is een groeiende behoefte aan commissarissen die dit zwaardere vak aankunnen. De kandidaat-commissaris is zich bewust van de verantwoordelijkheid en zal zich eerst grondig oriënteren alvorens zich beschikbaar te stellen. Dat betekent dat er meer en meer behoefte is aan objectivering van het begrip „geschiktheid”, met andere woorden: wat voor eisen stelt de onderneming en kan de kandidaat daaraan beantwoorden? Die objectivering is te meer noodzakelijk nu steeds meer belangengroeperingen het recht hebben of menen te hebben over die eisen en over de geschiktheid van kandidaten te oordelen.

Het is min of meer opmerkelijk dat de discussies zich over het algemeen richten op de juridisch-politieke vraag van de wijze van samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij door politieke groeperingen en werknemersorganisaties de wens naar voren wordt gebracht

de invloed van de werknemers van een onderneming op de benoeming van commissarissen te vergroten. In dit verband ziet men uit naar het advies van de SER dat op verzoek van de regering (in 1978 gedaan) zal worden uitgebracht.

Deze discussies richten zich in hoofdzaak op de situatie bij de zogenaamde structuurvennootschappen, waarbij de raad van commissarissen verplicht is gesteld en een aantal specifieke taken heeft toegewezen gekregen:

- benoeming en ontslag van bestuurders;
- vaststelling van de jaarrekening;
- het verlenen van goedkeuring bij ingrijpende besluiten.

Bij deze vennootschappen vult de raad zich zelf aan: het zogenaamde coöptatiestelsel.

Het is goed zich te realiseren dat er ongeveer 350 structuurvennootschappen zijn, waar in totaal ruim 1 miljoen werknemers werkzaam zijn. Ruim 280 van deze vennootschappen bieden werk aan minder dan 5.000 werknemers. Er zijn echter tienduizenden „gewone” vennootschappen die te zamen circa 1,5 miljoen mensen werk bieden. Voor deze vennootschappen is de raad van commissarissen niet verplicht gesteld, doch vele kennen wel commissarissen die worden benoemd door aandeelhouders. Met de groeiende complexiteit van het ondernemen en met de groeiende maatschappelijke en werknemerscontrole op de leiding van de onderneming groeit de behoefte aan commissarissen voor deze categorie vennootschappen.

Bij de structuurvennootschappen en

bij de grotere „gewone” vennootschappen is een enorme taakverzwaring opgetreden nu de nieuwe Wet op de ondernemingsraden in een aantal gevallen een dialoog tussen de ondernemingsraad en de raad van commissarissen verplicht heeft gesteld. Commissarissen vertegenwoordigen niet meer alleen, zoals vroeger, het kapitaalsbelang (aandeelhouders), ook niet alleen het werknemersbelang, maar zij hebben zeer duidelijk een maatschappelijke functie gekregen. Ervaren commissarissen spreken in dit verband van een verdubbeling tot verdrievoudiging van het tijdsbeslag van een commissariaat ten opzichte van tien jaar geleden.

Recente jurisprudentie wijst er bovendien op dat de juridische aansprakelijkheid van commissarissen steeds zwaarder gevoeld gaat worden. Commissarissen zijn volgens het huidige recht hoofdelijk aansprakelijk jegens de vennootschap wanneer zij hun taak niet behoorlijk hebben vervuld. Nu het in vele bedrijven slechter gaat door de voortdurende economische teruggang voelen commissarissen hun voornaamste verantwoordelijkheid zwaar op hun schouders rusten: de zorg en verantwoordelijkheid voor de aanwezigheid van een competente directie.

Het is dan ook op zijn minst merkwaardig te noemen, dat nog zo weinig aandacht is besteed aan de eisen waaraan de moderne commissaris zou moeten voldoen. Te veel wordt nog gekeken naar beïnvloeding van de benoeming als hoogste ideaal waardoor men ook hoopt meer invloed te krijgen op de macht die commissarissen nog steeds wordt toegedicht. Recente journalistieke publikaties lijken zich nog steeds vast te klampen aan het „machtsbolwerk” dat vroeger werd aangeduid met „de 200 van Mertens”. Het is jammer dat men zich niet veel meer richt op de objectivering en verscherping van de eisen waaraan de commissaris dient te voldoen om benoemd te kunnen worden. Het is uiteindelijk veel relevanter de geschiktheid van kandidaten daaraan te toetsen dan aan de wijze waarop de benoeming juridisch of politiek plaatsvindt.

Verheugend is het in dit verband te registreren dat bij ondernemingsraden in groeiende mate wordt gekeken naar die kwaliteiten, waardoor men commissarissen in de raad hoopt aan te treffen die de verantwoordelijkheid voor de aanwezigheid van een competente directie duidelijk aankunnen. Deze ondernemingsraden zien in dat de ondernemingscontinuïteit het best wordt gewaarborgd door het hebben van een competente directie en het hebben van competente commissarissen. Het is dus minder interessant hoe een commissaris wordt benoemd,

* Partner van Oostenbroek, Recourt & Associates, executive search consultants te 's-Gravenhage.

dan welke kwaliteiten een commissaris heeft.

Taakomschrijving en profielschets

Wanneer een objectieve schets moet worden gemaakt van de kwaliteiten waaraan commissarissen van een bepaalde onderneming moeten beantwoorden, dan is het noodzakelijk eerst een aanduiding te geven van algemene en specifieke taken die aan de orde zijn. Waarschijnlijk is er geen onderneming die niet in dit opzicht verschilt van andere ondernemingen.

In de eerste plaats zijn er wettelijke verschillen, waarop eerder werd gewezen, tussen „structuurvennootschappen” en „gewone” vennootschappen. Structuurvennootschappen zijn die grote vennootschappen die aan drie cumulatieve criteria voldoen:

1. eigen vermogen van meer dan f. 10 mln.;
2. een ondernemingsraad;
3. meer dan 100 werknemers.

Deze vennootschappen hebben een verplichte raad van commissarissen met de hiervoor genoemde bijzondere extra taken.

In de tweede plaats zijn er verschillen tussen ondernemingen qua branche en staat van ontwikkeling: opbouw, consolidatiefase, overlevingsstrijd, nationaal of internationaal opererend of van plan te gaan opereren enz. Deze verschillen leiden ertoe dat bij elke onderneming specifiek zal moeten worden vastgesteld welke taken de raad van commissarissen heeft, naast de in alle ondernemingen geldende algemene taken, of welke specifieke omstandigheden om specifieke kwaliteiten vragen binnen of buiten de uitoefening van die algemene taken.

De wet geeft de volgende algemene aanwijzing (artikel 140, lid 2, boek 2, Burgerlijk Wetboek): „De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming”. Door de wet niet nader aangeduid, maar in de literatuur verder uitgewerkt, is het de taak en functie van commissarissen toe te zien op het economisch en sociaal functioneren van de onderneming en (zeker bij structuurvennootschappen) te zorgen voor een competente directie. In de praktijk betekent dit dat commissarissen zich regelmatig zouden moeten bezighouden met de beoordeling van:

- de ondernemingsstrategie en de ondernemingsplanning;
- de interne organisatie;
- de bedrijfsresultaten;
- de financiële situatie;

- het arbeidsklimaat;
- het sociaal beleid;
- het management-potentieel;
- belangrijke bestuursbesluiten, voordat deze tot uitvoering komen.

Wat betekent dit nu voor de samenstelling en het profiel van de raad? De wet lost deze vraag eenvoudig op door aan te geven dat de raad „naar behoren dient te zijn samengesteld”. Een uitwerking wordt niet gegeven. Ook hier heeft de literatuur een aantal algemene kenmerken gegeven:

- alle commissarissen moeten zich vanuit een uniforme taak en verantwoordelijkheid bij de uitoefening van hun toezicht en adviserende taak richten op alle belangen welke betrokken zijn bij de vennootschap en haar onderneming; dus géén deelbelangen;
- binnen de raad van commissarissen dient een goede en vruchtbare samenwerking te zijn verzekerd: dus het harmoniemodel en geen fractievorming;
- de raad van commissarissen moet zowel naar deskundigen als personen evenwichtig zijn samengesteld: dus spreiding van deskundigheid;
- de raad van commissarissen dient — hoezeer ook onafhankelijk — een goede verhouding met de directie na te streven: samenspel met het management;
- de raad van commissarissen vormt een homogeen team dat als eenheid naar buiten optreedt: één stem naar buiten.

Een standaardmodel voor het profiel ontbreekt, doch het is duidelijk dat aan de hand van deze algemene uitgangspunten en aan de hand van de specifieke situatie van de onderneming een totaalprofielschets van de raad van commissarissen kan worden opgesteld. De werknemers (via de ondernemingsraad), de aandeelhouders en de raad van commissarissen dienen het over dit profiel eens te zijn. Kernpunten van dit totaalprofiel zijn derhalve:

- evenwichtigheid;
- team, eenheid;
- spreiding van deskundigheden;
- breed gevarieerde maatschappelijke ervaring;
- onafhankelijkheid.

Men moet er overigens voor waken — en daarom is breedte van maatschappelijke achtergrond en spreiding van deskundigheden zo belangrijk naast eenheid en teamvorming — dat de raad niet wordt samengesteld uit een verzameling specifieke deskundigheden. De raad kan zich immers ook zelf laten bijstaan door externe deskundigen wanneer daaraan behoefte bestaat. Alle commissarissen moeten in staat zijn over alle aan de orde komende onderdelen een oordeel te vormen, ook al zal de een wellicht op een enkel onderdeel deskundiger zijn dan

de ander; specialisten moeten derhalve buiten de raad gehouden worden.

Individueel profiel

Een individueel profiel moet géént zijn op het totaalprofiel van de raad. De individuele commissaris moet immers kunnen functioneren als lid van het homogene team en hij moet de reeds aanwezige deskundigheden aanvullen met die deskundigheid waaraan voor de onderneming nog behoefte bestaat.

De basiskwaliteiten waaraan alle commissarissen moeten voldoen, zijn:

- brede maatschappelijke ervaring;
- wijsheid en bezonnenheid in oordeel;
- onafhankelijkheid;
- onpartijdigheid;
- open oog voor de maatschappelijke ontwikkeling;
- het zich kunnen verplaatsen in het ondernemersmodel;
- teamgeest, open en eerlijk discussiërend.

De brede maatschappelijke ervaring moet voor een deel van de commissarissen in elk geval betrekking hebben op het bedrijfsleven, liefst natuurlijk als directeur van een onderneming, maar daarnaast kunnen ook kandidaten met een algemene bestuurlijke ervaring (overheid, non-profitorganisatie) zeer op hun plaats zijn. Wanneer men de deskundigheid niet voor alle commissarissen te zwaar laat wegen (en dus meer gebruik maakt van externe deskundigen), is het potentieel voldoende groot om aan de vraag te voldoen.

Onpartijdigheid en onafhankelijkheid zijn belangrijke, maar moeilijk te definiëren begrippen. Het betekent in elk geval dat elke commissaris steeds het belang van de gehele onderneming in het oog moet houden en geen specifieke deelbelangen mag behartigen. Vereist is een onafhankelijke en zelfstandige opstelling tegenover elk van de bij de onderneming betrokken groeperingen. Dit is natuurlijk van het grootste belang ten opzichte van de leiding van de onderneming, de directie. Bepaalde mensen zijn uitgesloten van het commissariaat:

- eigen werknemers;
- vakbondsbestuurders of medewerkers die in dezelfde bedrijfstak werken als waartoe de onderneming behoort.

Velen wensen deze categorie uit te breiden tot o.m. aandeelhouders, bestuurders van de moedervernootschap; sommigen wensen het verbod te beperken. Wat hiervan zij, de onafhankelijkheid zal in groeiende mate onderwerp zijn van een kritische controle.

Het zich kunnen verplaatsen in het ondernemersmodel lijkt een essentiële toevoeging aan het lijstje kwaliteiten, evenals het hebben van teamgeest. Open en eerlijk discussiëren is een vereiste, dat

een open deur lijkt, doch juist voor een orgaan als de raad van commissarissen, waar de teamgeest zo belangrijk is en de eenheid van optreden naar buiten essentieel, is fractie- of blokvorming funest en is het voeren van zogenaamde verborgen agenda's welhaast dodelijk. Te vaak ook zitten enkele commissarissen uitsluitend in de raad om ervaring op te doen voor hun eigen bedrijf, waarin zij hun hoofdfunctie vervullen. Zij luisteren en zwijgen. Hoewel het opdoen van ervaring via een commissarisfunctie een duidelijke verrijking voor een directeur van een bedrijf kan zijn, ontslaat dit hem niet van de plicht mee te doen en zijn verantwoordelijkheid te dragen. Hij kan er immers op worden aangesproken.

De president-commissaris

De rol van de president-commissaris is een buitengewoon belangrijke. Nergens staat de functie overigens expliciet genoemd. Hooguit vermelden de statuten van een vennootschap, dat „de raad (van commissarissen) uit zijn midden een voorzitter aanwijst” of woorden van gelijke strekking.

In de praktijk wordt meer en meer speciaal een voorzitter van de raad aangezocht als deze positie vacant is. Dit komt omdat de functie, naast de gewone elementen, een aantal extra kwaliteiten vereist. De president-commissaris is bij uitstek de manager van het team. Hij stuurt het besluitvormingsproces; hij bewaakt het eenduidig optreden naar buiten; hij bewaakt de onafhankelijkheid en is bij uitstek het communicatiepunt met de directie en met de ondernemingsraad. Is er een president-directeur, dan zal de aard van de relatie tussen hem en de president-commissaris bepalend zijn voor de samenwerking tussen directie en commissarissen in totaliteit. Een zeer frequente band en persoonlijk goed met elkaar overweg kunnen, zijn essentiële voorwaarden. Daarnaast is de volgestrekte onafhankelijkheid bijna nog belangrijker.

De taak van de president-commissaris is alleen al qua tijdbesteding haast dubbel zo zwaar als die van een gewone commissaris. Dit betekent dat de beschikbaarheidsfactor (tijd) nog veel kritischer ligt dan bij gewone commissarissen. Verder zullen kandidaten, naast de andere genoemde kwaliteiten, duidelijk over bestuurlijke ervaring in een leidende rol dienen te beschikken. Zij dienen vanuit een sturende rol het volledige communicatiemodel te beheersen en zij moeten ook de formele kant hiervan door en door kennen (wet en reglementen).

Ten slotte is de president-commissaris de eerst aangewezen om het totaalprofiel van de raad te bewaken en dus zal hij tijdig moeten signaleren waar versterking is geboden, zodat met de vervulling van vacatures, doch ook wanneer een herbenoeming aan de orde is, met dit

totaalprofiel als toetsingscriterium rekening kan worden gehouden. Nog meer dan gewone commissarissen dient de president-commissaris een bovenpartij en staande persoonlijkheid te zijn.

Beschikbaarheid, leeftijd, tijdsbeslag

Wanneer bij een individuele onderneming naast bovengenoemde algemene selectiecriteria nog eens de specifieke kwaliteiten worden opgesomd waaraan kandidaten dienen te beantwoorden, dreigt de indruk te ontstaan dat gezocht wordt naar niet-bestaande supermensen of dat weer onvermijdelijkerwijze zal worden gekeken naar het kleine kringetje van landelijk bekende persoonlijkheden (de vroegere „200 van Mertens” dus).

De strekking van dit betoog zal duidelijk zijn:

- het commissariaat in de jaren tachtig is anders en zwaarder dan vroeger;
- er zijn meer commissarissen nodig dan vroeger;
- ook veel kleinere gewone vennootschappen hebben commissarissen nodig die niet de portuur hoeven te hebben die bij de grootste structuurvennootschappen is vereist;
- er zal anders en objectiever aan de hand van profielschetsen worden geselecteerd;
- het tijdsbeslag is aanzienlijk toegenomen;
- het aantal commissariaten per persoon zal steeds kleiner worden.

Een belangrijk uitgangspunt is dat het commissariaat nooit een volledige dagtaak is of mag worden. Dit impliceert dat commissarissen bijna altijd ook nog andere functies bekleden, waarvan als regel één wel een volledige dagtaak inhoudt. Het commissariaat moet dus altijd beperkt kunnen blijven qua tijdsbesteding, hetgeen gevolgen heeft voor het opdragen van allerlei taken aan de raad. Dit impliceert echter ook dat bij de selectie rekening moet worden gehouden met het niveau van ervaring en inzicht: commissarissen moeten snel inzicht hebben en kunnen oordelen.

Ten slotte mag men echter ook vragen dat commissarissen die zich beschikbaar stellen — zij het voor beperkte tijd — dan ook daadwerkelijk beschikbaar zijn. Zij moeten, uitzonderingen daar gelaten, alle vergaderingen kunnen bijwonen en voorbereid hebben, alsmede ad hoc, zonder al te veel agendaperikelen, beschikbaar zijn voor bijzondere aangelegenheden, zoals overleg met de ondernemingsraad, overleg met de accountant of met externe adviseurs en overleg met het tweede en derde echelon (managementpotentieel!), of in geval van calamiteiten.

De ervaring leert dat een commissariaat gemiddeld tien dagen per jaar kost. Bij een middelgrote onderneming die „gesmeerd loopt”, zal dit iets minder

zijn; zijn er problemen dan stijgt het tijdsbeslag exponentieel. Wanneer men zich blijft beperken tot de kleine groep landelijke bekendheden zullen deze, zeker wanneer zij zelf een (veelal zeer hoge) alles opeisende dagtaak hebben, niet meer dan enkele commissariaten kunnen hebben. Een veel gehoord maximum van tien commissariaten impliceert immers een honderdtal dagen per jaar, als zich geen problemen voordoen. Het kan niet anders of de hoofdfunctie moet daar onder lijden of is praktisch onmogelijk geworden. Vijf commissariaten lijkt dan ook een aannemelijker maximum en een president-commissariaat telt dubbel. Voor de zwaardere commissarisvacatures en zeker voor de president-commissaris zoekt men graag in de kring van topondernemers. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze zich eerst ná hun (vervroegde) pensionering beschikbaar kunnen stellen. Dat is overigens een goede zaak. Zij hebben dan niet meer de zorg van een hoofdtaak, doch kunnen nog vele jaren hun waardevolle ervaring inbrengen.

Toch bestaat er naast deze categorie behoefte aan jongere, nog midden in het dagelijks ondernemingsgebeuren staande managers. Hun probleem is echter tijd beschikbaar te stellen. Vaak ook is het jongere managers niet toegestaan nevenfuncties te hebben, terwijl uit oogpunt van opleiding voor een topfunctie verbreding van inzicht en bestuurlijke ervaring via een extern commissariaat zeer nuttig zouden kunnen zijn. Het is de taak van de president-commissaris erop toe te zien dat ook qua leeftijd een evenwichtige samenstelling wordt nagestreefd, mits als uitgangspunt gehanteerd blijft dat elke commissaris individueel de zware verantwoordelijkheid aankan en tijd beschikbaar kan stellen.

Conclusie

Laat men de „landelijke bekendheid” als eis vallen en hanteert men het totaalprofiel van de raad en het daarvan afgeleide individuele profiel, dan is voor iedere commissarisvacature een geschikte kandidaat te vinden, mits dit profiel met de realiteit van de „doelgroep” rekening houdt en mits zorgvuldig en systematisch wordt gezocht. Bij een systematisch zoekproces („search”, d.w.z. directe benadering zoals bij managementwerving) kan kandidaten ook de gelegenheid worden geboden zorgvuldig af te wegen of zij gekwalificeerd zijn voor deze zware en veeleisend geworden functie en of zij aan de beschikbaarheidseis kunnen voldoen. De tijd dat men op een receptie een bevriende relatie vraagt, die accepteert zonder zich te vergewissen van de consequenties qua tijdsbesteding en verantwoordelijkheid is in de jaren tachtig naar verwachting definitief voorbij.

Floris Recourt