

GOED BESTUUR

TIJDSCHRIFT

OVER 2 2012

GOVERNANCE

★ **NIEUW: SPECIAL OPLEIDINGEN**

DATABASE MET ALLE OPLEIDINGEN EN CURSUSSEN
VOOR COMMISSARISSSEN **12**

★ **“TOEZICHTFUNCTIES WORDEN
ZAKELIJKER AFGEWOGEN”**

AAN HET WOORD: SEARCHER BEREND VAN DAALEN **18**

★ **TUSSEN MEELOPEN EN CONTROLEREN**

PARTICIPATIEF TOEZICHT COMBINEERT BEHEERSING
MET RUIMTE **21**

★ **OORDELEN OVER STRATEGIE**

HANDVATTEN VOOR HET WERKEN MET EEN EXTERNE
CONTROLCYCLUS **28**

RUZIE OVER AANTALLEN COMMISSARIATEN **39** NAAR EEN BETER RVC-VERSLAG **40**
DE RISICO'S VAN KWALITEIT EN VEILIGHEID **48** WAARDENGERICHT TOEZICHT **58**



TOEZICHTFUNCTIES WORDEN ZAKELIJKER AFGEWOGEN

AAN HET WOORD BEREND VAN DAALEN

ZOEKEN NAAR NIEUWE COMMISSARISSEN

Berend van Daalen, partner van Recrutor Executive Search en partner DNC Consult

“De crisis en de kritiek op falend toezicht hebben veel in gang gezet, waardoor de rol van commissarissen zwaarder is geworden. Maar de structuren rond de vorming van raden van commissarissen zijn niet veel veranderd. Selectie gaat nog steeds deels via het old boys network en het cooptatiesysteem bestaat ook nog steeds. Dit zijn twee zogenaamde traditionele mechanismen waarop veel kritiek is. Ik behoor niet tot degenen die zeggen dat coöptatie uit een netwerk van mensen die je kent altijd leidt tot slecht toezicht. Maar alleen al omdat waarschijnlijk de vraag naar goede toezichthouders zal toenemen, moet je nieuwe manieren vinden om het potentieel van goede kandidaten te ontsluiten. Er komt een nieuwe generatie aan, die we bij de Tafels van DeNieuweCommissaris ontmoeten. Ook merk ik dat steeds meer organisaties buiten het bekende netwerk willen zoeken naar capabele kandidaten voor hun RvC.

De nieuwe generatie toezichthouders kijkt anders naar hun vak. Het kralen rijgen, het ‘goed voor je cv’, het accepteren van functies omdat het eervol is, dat soort motieven maakt geleidelijk aan plaats voor zakelijke afwegingen. Natuurlijk bestaan die oude motieven ook bij de nieuwe generatie toezichthouders, maar het verschuift wel. Mensen denken meer: wat kan ik toevoegen, wat betekent het voor mijn carrière, welke risico’s loop ik, vind ik het een interessante en leuke sector? Jongere managers zijn meer gewend verantwoording af te leggen, ze beseffen ook dat toezichthouders tegenwoordig in een glazen huis wonen. Ze

worden kritischer, waardoor ze zakelijker naar een toezichtfunctie kijken. Ze zijn ook meer geneigd een due diligence te doen: waar verbind ik me eigenlijk aan? Tegelijkertijd zie ik bij die jonge mensen veel bescheidenheid, zo van: heb ik genoeg grijze haren om commissaris te zijn?

Ik zit nu 15 jaar in het vak van executive search en ik merk dat discussies met klanten en kandidaten opener zijn en meer zakelijk gericht. Dankzij ons snel groeiende netwerk van DeNieuweCommissaris kan ik in een grotere vijver vissen dan voorheen. Het is heel belangrijk dat kandidaten voor raden van commissarissen beseffen dat toezicht houden heel andere kwaliteiten en vaardigheden vereist dan manager zijn. Dat hebben ze meestal wel geleerd, maar als commissaris moet je juist niet bovenop de zaken springen en ze aanpakken, maar van een afstand een goed oordeel vormen over de kwaliteit van het management en de strategie.

Ik zie dat de search naar toezichthouders zich ontwikkelt van algemeen naar functioneel. Vroeger zocht je meer naar ‘een geschikte kandidaat’, nu zoek je naar een specifieke combinatie van kennis, achtergrond, vaardigheden en karaktereigenschappen. In advertenties zie je dat niet zo terug, maar in de search kom je in gesprek met de klant op een heel specifiek profiel op basis van de behoeften van de organisatie. Dat leidt niet altijd naar iemand die uit die wereld komt. Een ziekenhuis kan in zijn raad behoefte hebben aan iemand uit de wereld van onroerend goed in plaats

IN DE FINANCIËLE SECTOR GAAT HET ZOEKEN NAAR COMMISSARISSEN NOG ERG VIA HET ONS-KENT-ONS CIRCUIT



van uit de zorg. De vraag naar IT-kennis groeit ook omdat grote IT-projecten veel risico met zich mee kunnen brengen.

De generieke vereisten blijven natuurlijk bestaan, zoals kritisch vermogen, analytisch denken en leiderschap. Ook de interactie met de andere leden van de raad is een belangrijk punt. Als groep moet een raad van toezicht effectief zijn. Bij de search moet je dus kijken naar wie er al zitten en wat er bij nodig is. Ik heb een klant in de automotive die een heel verlanglijstje heeft: financiële kennis, ervaring in de retailsector, affiniteit met IT-projecten. Je moet oppassen dat je niet alles wat de raad nog mist in die ene nieuwe commissaris wilt vinden. Je moet ook rekening houden met de achtergrond en de houding van de directie zelf. Heeft die voldoende baat bij de expertise die de nieuwe commissaris meebrengt. Verder moet het profiel van de raad passen in de strategie van de onderneming op korte en langere termijn. Dit alles maakt van commissariessearch een hele puzzel, maar wel een heel leuke en uitdagende puzzel.

Wat ook veel uitmaakt is het soort organisatie. We hebben geleerd dat toezichthouders onafhankelijk moeten zijn, maar met de opkomst van private equity is ook een ander soort commissaris gevraagd: iemand die betrokken meekijkt, wel op enige afstand maar met het belang van de aandeelhouder in het achterhoofd. Ik had een klant die voor een bedrijf in diepvriesproducten een commissaris zocht. Al gauw bleek dat het niet zozeer een onafhankelijk toezichthouder moest zijn, maar iemand die alles van kroketten afwist en de naaste concurrenten goed kende.

In de financiële sector gaat het zoeken naar nieuwe commissarissen nog erg via het ons-kent-ons circuit. Het is natuurlijk maar een kleine wereld. Maar als het gaat om functies in de financiële wereld heb je echt niet alleen behoefte aan *pin stripe suits*. Ik denk dat mensen die ervaring hebben met IT of logistiek ook heel goede kandidaten zijn.

Wij zoeken zowel in de populatie van ervaren commissarissen als in de groep executives die er, ook vanwege hun drukke

functies, één of twee commissariaten bij willen doen. Inmiddels hebben sinds 2008 ruim 300 mensen aan onze Tafel van DeNieuweCommissaris meegedaan. Dat is natuurlijk een prachtige groep, die je dankzij de bijeenkomsten van de Tafel ook nog eens redelijk goed leert kennen. Je krijgt bijvoorbeeld een beeld van hoe kritisch die mensen zijn, of ze wel eens een commissariaat voortijdig neergelegd hebben omdat ze zich niet meer konden verenigen met het beleid.

Er wordt weleens gezegd: search is makkelijk als je veel mensen kent. Maar iemand die goed gepresteerd heeft in context A kan helemaal ongeschikt zijn voor context B. Daar moet je wel achter komen. Er zijn ook klanten die zelf namen aandragen van mensen die zij kennen en vragen om die in de procedure mee te laten lopen. Juist omdat ze een objectief oordeel willen hebben. En omdat ik nee kan zeggen, iets wat de klant niet altijd kan doen tegenover iemand die hij goed kent.

Je ziet ook dat searchtrajecten complexer worden in de zin dat klanten ook meerdere kandidaten willen zien, twee of drie in plaats van één. In het verleden lieten veel organisaties de selectie over aan het bureau, waar natuurlijk wat voor te zeggen is. Maar een search levert soms kandidaten op die qua cv niet maar qua competenties en potentiële geschiktheid heel goed passen. Eerst maak je een selectie van mensen die in principe allemaal aan de criteria voldoen. Dan help je de klant de juiste beslissing te nemen door extra accenten aan te brengen op basis van de prioriteiten die zij hebben.

De arbeidsmarkt voor toezichthouders wordt de komende tijd lastiger. Er zijn wel veel mensen die toezichtfuncties zoeken maar die zijn niet allemaal hoogwaardig, terwijl de vraag daarnaar wel groeit. Op een advertentie komen soms honderden reacties. De searchmethode heeft als voordeel dat de selectie verfijnder is doordat opdrachtgevers precies aangeven wat zij willen. En dat zetten ze niet in een advertentie."

