

Een keukentafelgesprek tussen twee 'generaties' voorzitters RvC

André Olijslager en Doede Vierstra

André Olijslager (1944) en Doede Vierstra (1958) zitten samen aan de keukentafel. Ze kennen elkaar al ruim 25 jaar, zakelijk vanuit hun gemeenschappelijke periode als directieleden van Friesland Foods (de rechtsvoorganger van het huidige FrieslandCampina), en sindsdien ook vriendschappelijk. Het artikel is een weerslag van het gesprek over de ontwikkelingen die zij hebben meegemaakt op het gebied van toezicht. In het bijzonder focussen zij daarbij op de veranderende rol van de voorzitter van de raad van commissarissen (RvC).

André Olijslager heeft gedurende zijn carrière zeker veertig commissariaten vervuld, waarvan een groot gedeelte als voorzitter of vicevoorzitter, o.a. bij Heijmans en ABN AMRO Bank. Doede Vierstra is onder andere voorzitter van de RvC bij Stedin en auditcommissie voorzitter bij PGGM. Vierstra heeft tien commissariaten en toezichtfuncties vervuld, waarvan de helft als voorzitter.

Wat was je eerste benoeming als commissaris? Hoe ging dat in z'n werk? Wat zou je tegenwoordig bijvoorbeeld helemaal niet meer zien?

Olijslager: Ik denk dat de eerste was in 1980, dus dat is meer dan veertig jaar terug. Dat was de NV Leeuwarden Papierwaren Fabriek. Ik werd op een vrijdagmiddag om 16:00 uur gebeld door de president commissaris van mijn toenmalige bedrijf. Hij had een probleem met een ander bedrijf en zei: "Daar moet je eigenlijk maar gedelegeerd commissaris worden, want het loopt niet goed daar." Dus werd ik van de ene op de andere dag gedelegeerd commissaris. Niemand zou dat zo meer doen, en corporate governance bestond nog niet. Advocaten kwamen er niet aan te pas, er werd nauwelijks iets opgeschreven en er kwamen geen aandeelhoudersbesluiten aan te pas. En maandagmorgen zat ik daar bij de directeur als een soort interim-manager. Dat was mijn eerste commissariaat. Aan een aansprakelijkheidsverzekering dacht niemand, en verdere afspraken bestonden niet. Zo ging dat gewoon.

Vierstra: Mijn eerste commissariaat was wel wat later, in 2009. Ik kreeg een belletje of ik voorzitter van de auditcommissie bij De Friesland Zorgverzekeraar wilde worden. Ik kende de voorzitter van de RvC van een ander bedrijf waar wij beiden zakelijk bij betrokken waren. Er kwam geen headhunter of profielschets aan te pas. Dat zou je tegenwoordig echt niet meer zien. Dat is echt totaal veranderd, en terecht.

Voor iedere benoeming bestaat er een profielschets en is er een selectieprocedure die je als potentieel commissaris doorloopt.

Olijslager: Ook voor de headhunter is er veel veranderd, die deed de commissaris-sensearch er gewoon bij. Deze kwam bij de klant om over posities in de directie te praten, aan het einde van het overleg kwam dan nog aan de orde: “Oh ja, ik zoek ook nog een commissaris, als je iemand weet?” De headhunter stuurde er ook vaak geen rekening voor. Maar de wereld is natuurlijk wel wezenlijk veranderd. De rol van commissaris is sterk gejuridiseerd. Ik denk dat er overdreven wordt nagedacht over aansprakelijkheid. Ik denk niet dat dat nodig is. Aansprakelijkheid is er alleen als je echt wanbeheer of wanbeleid voert. Natuurlijk maken mensen wel fouten, maar fouten mag je maken. Maar het is natuurlijk wel goed dat het toezicht veel professioneler is geworden.

Welk commissariaat was het meest spannende?

Olijslager: Dat was bij een coöperatie. Daar was in de organisatie van alles mis, zowel op zakelijk als menselijk vlak. Aan de ene kant is er de coöperatie en leden-organisatie, en aan de andere kant de onderneming. Deze laatste ging bijna failliet, op papier was de onderneming eigenlijk al failliet. Het was een groot bedrijf, en een belangrijke werkgever in de regio. Het meest spectaculaire was de enorme publiciteit die het met zich meebracht. Daarnaast was ik destijds vicevoorzitter van de RvC bij ABN AMRO Bank, in de tijd van de overname door Fortis, RBS en Santander. Ook dat was een bijzonder enerverende periode als toezichthouder.

Vierstra: Voor mij was dat toen ik bij De Friesland Zorgverzekeraar zat. Op een gegeven moment hadden we een situatie dat de solvabiliteit onder de 100% kwam. Dat kwam door een hele ongelukkige samenloop van omstandigheden. Maar we stonden ineens onder verscherpt toezicht van De Nederlandse Bank (DNB). We werden als commissaris uitgenodigd bij DNB voor een zogenaamd ‘normoverdragend’ gesprek. Ik heb nog nooit een zo lastig gesprek meegemaakt als bij die gelegenheid. Je bent commissaris, en daarmee ben jij verantwoordelijk voor deze situatie. Je wordt aangesproken op je verantwoordelijkheid en er was een duidelijke afspraak dat de solvabiliteit zo snel mogelijk moest worden hersteld. Binnen enkele weken was deze gecorrigeerd en lag de solvabiliteit weer boven de 100%. Gelukkig hadden we toen al een nauwe samenwerking met een andere partij. Daardoor is er uiteindelijk een goede oplossing voor gevonden. Het heeft het proces van overname en integratie met die andere partij wel versneld. Ik moet er niet aan denken als we destijds helemaal zelfstandig waren geweest.

Hoe definieer je Corporate Governance?

Olijslager: Corporate governance zijn voor mij nadrukkelijke richtlijnen voor goed bestuur van grote ondernemingen. Je zou het als een soort wet kunnen zien, dus je moet goed kunnen beredeneren waarom daar niet aan kan voldoen. Deze richtlijnen zijn niet van toepassing op kleine ondernemingen. Daar heb je vaak geen RvC of RvC-commissies.

Vierstra: Corporate governance is voor mij de structuur binnen de onderneming waarbij degelijk, kritisch en onafhankelijk toezicht door de RvC mogelijk is. De RvC weegt daarbij vanuit een neutrale positie de belangen van alle stakeholders, maar houdt het langetermijnbelang van de onderneming duidelijk voor ogen. In mijn ervaring komt goede governance van binnenuit. Het moet geen zaak zijn om allemaal bepalingen keurig af te vinken.

Olijslager: Toen ik begon werd het commissariaat niet als serieus werk gezien. En er was geen governance code. Het was een puur Angelsaksische benadering, het ging alleen over de belangen van de aandeelhouder. Natuurlijk kwamen er in discussies ook wel andere aspecten aan bod, maar in feite ging het alleen over de aandeelhouders. De introductie van de Code Tabaksblat in 2003 vormde wel een ommekeer in dat denken. Het heeft tot een kwaliteitsverbetering van het vak van commissaris geleid. Bijvoorbeeld met hele simpele dingen, zoals dat je een inwerkperiode moet hebben. Dat stond nergens en dat gebeurde dus vaak ook niet, ook niet bij ABN AMRO Bank. In 2005 was ik daar de eerste die een echt introductieprogramma kreeg. Dat zijn dingen die nu allemaal zijn vastgelegd. Maar ik vind wel dat die codes te ver zijn doorgeslagen is, zeker voor beursfondsen. Bijvoorbeeld de evaluatie van de RvC is te ver doorgeschoten. Dit gaat over de evaluatie van individuele personen in een collectief proces. Dat leidt tot grote onderlinge voorzichtigheid, en niet tot duidelijkheid. Beter is om dit in een individueel beoordelingsproces om te vormen, waarbij de input natuurlijk wel van de collectieve groep komt.

Vierstra: De introductie van de Code Tabaksblat (Code) heeft inderdaad heel veel veranderd. Bedrijven gingen zich echt afvragen: "Waaraan voldoen we en waaraan voldoen we niet? Willen we daaraan voldoen of kunnen we daar niet aan voldoen?" Maar de Code was destijds ingegeven door grote boekhoudschandalen, zoals Ahold, en in Amerika bij Enron en WorldCom. In de tussentijd is de kwaliteit van de commissaris sterk veranderd. De huidige commissaris is kritischer, en laat zich niet snel afschepen. Ook is de commissaris zich veel sterker bewust van zijn/haar taken en verantwoordelijkheden. De vraag is of dat zonder de huidige codes en regelgeving ook het geval zou zijn geweest.

Over de informatie-achterstand van de commissaris ten opzichte van het bestuur: good governance vereist het omgekeerde. Wringt dat niet steeds meer?

Vierstra: De paradox is dat de RvC voor veel van haar informatie afhankelijk is van diezelfde directie waarop zij toeziet. Daarom wil je je als commissaris niet beperken tot alleen de informatie vanuit de directie zelf. Dus het is zaak om toegang te krijgen tot de belangrijkste functionarissen. Zoals divisie managers, risk managers of de internal auditor, maar ook naar externe partijen die een scherp beeld hebben van bedrijf, zoals de accountant en financiers. Op deze manier kan je een veel breder beeld vormen van wat er gaande is binnen het bedrijf. En je bent veel minder afhankelijk van de informatievoorziening door de directie alleen. Want ondanks de informatieachterstand word je daar wel op aangesproken. Je kan je niet onttrekken aan je verantwoordelijkheid. Je kan wel zeggen dat had de directie moeten zien,

of dat hadden ze ons moeten vertellen. Uiteindelijk ben je wel het eindpunt in de verantwoordelijkheidsketen.

Olijslager: Ik heb wel meegemaakt dat er problemen waren en de directie zei: “Nee, daar hoeven we het niet over te hebben.” Nou, dat moeten we dus wél bespreken! Het bestaat dat een directie denkt er omheen te praten om een lastige discussie te vermijden. Dan moet je als commissaris door durven vragen! Doorvragen wordt dan snel gezien als een blijk van wantrouwen. Je hebt toch met mensen te maken. Mensen vinden het niet leuk om moeilijk te doen. En niet iedereen vindt het leuk om door te drammen. Je gaat als commissaris volledig af op de directie. Dus als ik een commissariaat aanging, en zeker als voorzitter van de RvC, was voor mij essentieel wat voor voorzitter van de directie er zat. Hoe open is deze persoon, en met wat voor mensen krijgt je in de RvC te maken? En hoe gaat de voorzitter van de directie met de commissarissen om? Dat is toch wel cruciaal. Het blijft problematisch om rechtstreeks toegang te zoeken binnen de organisatie. Want de directievoorzitter wordt toch gauw zenuwachtig als je met allerlei mensen in de organisatie praat buiten hem om. Dat is vaak problematisch, merk ik. Het beste moment om dit te doen is in je inwerkperiode, dan heb je de kans om overal in de organisatie rond te lopen en mensen te spreken.

Vierstra: Gedurende je inwerkperiode is maar één moment. Natuurlijk sta je er dan ook nog redelijk onbevangen tegenover, maar je zit er als commissaris vervolgens acht jaar. Dan kan je je niet baseren op die contracten van het begin. Bovendien is het wel veelzeggend, hè? Als een directievoorzitter zenuwachtig wordt als commissarissen spreken met mensen binnen de organisatie. Dan vraag je ook af wat er voor een reden is om zenuwachtig te zijn? Uiteraard vinden die gesprekken binnen de organisatie altijd in alle openheid en met medeweten van de directie plaats.

Olijslager: Zo zou het moeten gaan, maar het gaat vaak anders. Dan gaan we twee dagen per jaar op pad naar een vestiging en dan krijgen we allemaal van die gelikte spreadsheet presentaties. Dat is jammer van alle tijd. Ik wil dat er een lijstje met de problemen is die er zijn, en daar willen we het dan in de discussie over hebben.

Hoe wordt goede governance ‘van binnenuit’ in de onderneming georganiseerd?

Vierstra: Bij PGGM hebben we bijvoorbeeld ieder kwartaal zogenaamde ‘stakeholder-gesprekken’ met de voorzitter van de RvC en de voorzitters van de audit- en remuneratiecommissie. Dat is met de ondernemingsraad, de divisiedirecteuren, de sociale partners (vertegenwoordigd in de aandeelhouder), en het pensioenfonds; dus alle belangrijkste spelers. Deze gesprekken vinden buiten de directie plaats, maar worden door de directie ondersteund. De gesprekken zijn belangrijk om ons te informeren. Dat wordt niet als bedreigend ervaren en je merkt wel dat je vaak signalen oppikt, die je niet in de lopende vergadering had gehoord. Dingen die van belang zijn voor de uitoefening van je taak. Dus ga je steeds meer om die directie heen voor je informatie.

Olijslager: Ik heb dat inderdaad bij een aantal commissariaten gezien. Daarbij was de voorzitter van de RvC heel nauw betrokken bij de onderneming, en die wist

dan ook heel veel. De overige leden van de RvC bleven toch in de meer klassieke rol zitten. Zeker als het een internationale board betreft, waar commissarissen uit allerlei landen komen. Dat is natuurlijk ook niet makkelijk. En zeker als ze moeten inbellen werkt dat heel slecht in een internationale board. Over hun inbreng heb ik dan ook niet zoveel positieve ervaringen. Het blijft toch van groot belang om informatie te hebben die je in staat stelt een goed beeld te kunnen vormen.

Vierstra: Maar het is van groot belang om de voorsprong in informatie die je als voorzitter-RvC hebt regelmatig met de overige commissarissen te delen. Anders krijg je de vraag wat je als voorzitter allemaal wist. Een informatieachterstand kan bij de medecommissaris anders tot een gevoel van onbehagen leiden. Dat is natuurlijk niet goed in een RvC.

Olijslager: Ja dat is waar. Maar als je de audit- en remuneratiecommissie neemt bij grotere bedrijven, dan krijg je ook grote verschillen in informatie. De twee of drie commissarissen die lid van de auditcommissie zijn, weten natuurlijk ook weer meer dan de anderen. En dan zeg ik als voorzitter: "We gaan de vergadering van de auditcommissie niet over doen, de leden rapporteren erover."

Vierstra: Op deze manier is het ook een goede verdeling van taken, nietwaar? Want er komt natuurlijk een enorme hoeveelheid werk op je af als commissaris. Wat er alleen al aan stukken in de auditcommissie terechtkomt, is echt heel uitgebreid. Het is een interessante signalering dat, naast de tijdsbesteding van de voorzitter, deze ook voor de overige RvC-leden zeker opschuift.

De rol van voorzitter-RvC wordt steeds omvattender. Is deze rol qua functiezwaarte nog wel passend in een two-tier board?

Olijslager: Qua werkdruk heeft de voorzitter van de RvC nu eigenlijk al de verantwoordelijkheid die vergelijkbaar is met een one-tier model. Alleen zonder het bijbehorende salaris, dat is typisch Nederlands denk ik. Ik zou er met alle gegroeide verantwoordelijkheid een groot voorstander zijn om de governance code weer eens helemaal te herzien. Ik denk dat de trend van een verdere professionalisering van het commissariaat een serieus vak heeft gemaakt. Dat neemt gezien de complexiteit in de wereld alleen maar toe. Je krijgt er alleen maar taken bij, en er gaat niks vanaf.

Vierstra: Maar hoe kan je de rol als voorzitter in een one-tier board combineren met de overige leden die een two-tier board vormen? Je moet vermijden dat er te veel sprake is van informatiedissymmetrie. Dat betekent dat de medecommissarissen ook veel dichterbij de onderneming aan moeten gaan zitten om zo iedereen op hetzelfde informatieniveau te houden.

Olijslager: Nou heb ik niet zoveel ervaring met one-tier boards, maar wat ik waarneem is dat de andere leden van de one-tier board net zover op afstand zitten van de onderneming als de leden van een two-tier board. Het verschil zit hem met name in de rol van de voorzitter, want die is iedere week aanwezig. En ja, die steekt

met alle informatie en alle contacten ver boven zijn collega's uit. Dat is gewoon zo, behalve dan misschien de commissievoorzitters. Die hebben in hun RvC-commissies natuurlijk ook toegang tot veel informatie.

Vierstra: Dan wordt op een gegeven moment de weging van de voorzittersrol ook van belang. Het voorzitterschap wordt momenteel in 'punten' dubbel gewogen. Qua tijdsbesteding dan, qua vergoeding vaak nog 1,5 keer. Maar op een gegeven moment krijg je natuurlijk de vraag hoeveel commissariaten je naast dit soort intensieve rollen als voorzitter kan doen.

Olijslager: Daarom kun je, zeker als je nog een hoofdfunctie hebt, niet meerdere commissariaten hebben. Tenzij je dit als je vak hebt, zoals jij en ik. Sinds mijn pensionering heb ik er wel tien gedaan. Als je niks anders hebt, dan kan dat prima.

Wat is de rol van de voorzitter naar zijn eigen RvC team toe. Hoe zorg je ervoor dat een RvC als 'team' fungeert?

Vierstra: De laatste jaren is er heel veel veranderd op het gebied van diversiteit van het RvC-team. Het is geen 'old boys network' meer. Dat is een goede ontwikkeling, maar door de diversiteit bouw je bewust ook spanning op in een RvC. Want je krijgt meer uitgesproken verschillen van mening tussen de commissarissen. En het is wel een uitdaging voor de voorzitter om ervoor te zorgen dat met al die diversiteit de RvC wel tot een éénduidige kijkrichting komt. En elkaar niet onderling in de haren gaat vliegen. Daarom investeer ik als voorzitter veel tijd in de voorbespreking van de agenda. En ook tijdens de vergadering moet je als voorzitter goed in de gaten houden of wij als RvC effectief zijn. Iedere commissaris moet tijdens de vergadering zijn punt kunnen maken. Maar op een gegeven moment moet je als RvC tot een gemeenschappelijk gedragen visie op zaken komen. Ik vind het van groot belang dat diversiteit niet leidt tot versplintering binnen een RvC. Daarvoor moeten de RvC-leden onderling goed weten wat je aan elkaar hebt.

Olijslager: Een directie moet wel een team worden. Maar de RvC, gezien de vluchtige contacten, is geen team. Het is wel belangrijk onderling vertrouwen te creëren, en een goede samenwerking. Maar het bouwen van team spirit gaat toch een stap te ver. Dus het blijft toch echt iets anders dan de raad van bestuur (RvB), waar echt een team kan ontstaan of zou moeten ontstaan. Maar je moet van de RvC wel een goed gekwalificeerd gezelschap maken, dat ook kritisch kan praten over dingen.

Vierstra: Je zou kunnen zeggen dat je als voorzitter-RvC eigenlijk een beetje de dompteur bent om al die meningen van je medecommissarissen de ruimte te geven. Want iedere commissaris moet gewoon openlijk kunnen spreken, en niet het gevoel hebben dat zijn/haar mening wordt weggeduwd.

Maar de vergadering moet uiteindelijk wel tot een conclusie komen. Je wil niet dat dat een discussie verzandt, of dat je op een gegeven moment in tijdnood komt. Dat geeft iedereen, inclusief de RvB, een ongemakkelijk gevoel.

Olijslager: Natuurlijk, er zitten mensen met verschillende achtergrond en disciplines in een RvC. Zo kan je iemand met een financiële achtergrond bij een heel technisch bedrijf hebben. Tijdens de vergadering zitten er dus allemaal mensen met een specifieke portefeuille aan tafel. Ze hebben allemaal het gemeenschappelijke doel van de onderneming voor ogen, maar dat zie ik niet als een team-gebeuren. Je moet als voorzitter wel zorgen dat we met dezelfde stem spreken over de het beleid. Daarnaast is er gewoon te weinig tijd om aan teambuilding te doen. Direct na afloop van de vergadering is iedereen alweer op weg naar de volgende afspraak. Dus tijd om als commissarissen eens rustig bij elkaar komen is er niet of nauwelijks. Als er een conflict dreigt met een van de commissarissen, dan probeer ik dat eerst op individuele basis op te lossen. Wanneer er zo'n situatie dreigt dan zeg ik, laten we even 's avonds even telefonisch contact hebben. En als het iets is wat de voorzitter van de directie betreft, dan doe ik 's avonds een korte conference call om iedereen even bij te praten. Maar het inspireren van een team zoals jij dat zegt, daar zit ik wat anders in.

Vierstra: Laten we het eens hebben over de jaarlijkse boardevaluatie als RvC. We hebben nou jaarlijks een interne evaluatie en eens in de drie jaar met een externe partij erbij. Werkt dat, dat systeem, en heb je er goede ervaringen mee?

Olijslager: Erg wisselend. Als er een probleem opduikt waarbij een van de commissarissen niet goed functioneert, dan moet je hem/haar daarop aanspreken. Je moet niet wachten tot het eind van het jaar. Dit is een buitengewoon moeilijke situatie, en daar moet je als voorzitter je verantwoordelijkheid in nemen. Maar het is geen groepsproces, waarbij in een stuk staat dat meneer of mevrouw niet goed functioneert, en daar gaan we dan met elkaar over praten. Dat doe je gewoon niet. Dus heeft de voorzitter met iemand een gesprek over zijn/haar functioneren. Zonder dat de andere commissarissen dat weten, maar die hebben waarschijnlijk wel een vermoeden.

Vierstra: Wij hebben dit jaar bij een van mijn commissariaten voor het eerst een boardevaluatie met een externe partij die observeert in onze RvC-vergadering. Dat is op zich wel weer spannend. We hebben iemand die bij de vergadering van de RvC met de directie zit. Iemand die als een soort 'fly on the wall' bekijkt hoe de vergadering verloopt. Geven we elkaar de ruimte, hoe reageren we op elkaar en worden sommige deelnemers niet overstemd? Dus een neutrale buitenstaander die gewoon waarneemt wat er gebeurt. Bij de boardevaluatie krijg je dan als RvC een terugkoppeling over het proces. Ik ben heel benieuwd hoe dat gaat uitpakken, want dat objectiveert gewoon de beoordeling.

Het is vaak zo dat als je onderling beoordeelt, dan zijn we allemaal heel lief tegen elkaar. Het gaat allemaal goed en we zijn zeer tevreden. Daar komt eigenlijk niks verrassends uit. De externe ogen dwingen, maar dat moet je dan wel op een goede manier doen.

Olijslager: Ja interessant, daar zou ik ook voor zijn. Maar zoals het nu in de Code staat, werkt het niet. Op deze manier doen we het voor de Bühne. Als we het dan toch doen, moeten we het ook goed doen. Desnoods op een andere manier.

De belangrijkste ‘as’ binnen de onderneming is die tussen de directievoorzitter en de voorzitter van de RvC. Hoe intensief moet deze relatie zijn, en hoe hou je daarbij de juiste balans?

Olijslager: Daar moet je goed mee oppassen. Ik zorg er altijd voor dat deze relatie puur zakelijk blijft. Al te warme collegiale contacten tussen de voorzitters van de directie en de RvC moet je zien te vermijden. Je kan heel intensief met elkaar werken, maar ik heb altijd afstand gehouden. Als ik ergens zie dat een voorzitter van de RvC met zijn vrouw op reis gaat met de directievoorzitter en zijn vrouw, met zijn vieren, dan is dat niet verstandig. Het is een heel gevoelig onderwerp dat de twee voorzitters veel contact met elkaar hebben. Dus als jij iets met de directievoorzitter bespreekt, moet je ervoor zorgen dat de collega's het ook weten. Natuurlijk geldt dit niet voor de keren dat je de RvC-vergadering voorbereidt samen met de directie voorzitter. Dan gaan we vaak samen lunchen. Maar ook dan, als er iets gek is, probeer ik dat toch nog even terug te koppelen naar de overige RvC-leden.

Informele contacten met de partners erbij dat hou ik heel bewust af. Het is ook veel beter om één of twee keer per jaar met alle partners een keer te gaan eten. Dat is goed voor de onderlinge sfeer bovendien. Maar mensen hebben er bovendien tegenwoordig geen tijd meer voor. Vroeger gingen we gezellig ergens naartoe en dan bleven we met z'n allen overnachten, dat is verleden tijd.

Vierstra: Wat ik wel zie is dat er tegenwoordig een veel groter beroep wordt gedaan op advies van de voorzitter-RvC. Dus niet zozeer een vriendschappelijke houding.

Olijslager: Ik vind het leuk als de voorzitter van de directie mij belt. Dat is even klankborden, dat vind ik leuk om te doen, en het is mijns inziens een belangrijke rol van de voorzitter.

Vierstra: Jazeker, maar daar zit ook een 'maar' bij want uiteindelijk is het jouw advies. Je moet natuurlijk vermijden dat dat dat advies wordt gezien als een als een aanmoediging of een verdeckte instructie. Je moet vermijden dat de directievoorzitter denkt: "Dat ga ik doen, want jij bent het er mee eens." Advies moet je onafhankelijkheid als voorzitter niet in het geding brengen.

Olijslager: Het is een delicaat onderwerp, maar het is van belang dat je daar beiden van bewust bent. Dan zou het goed moeten kunnen gaan. Maar hou het vooral zakelijk. Dat is mijn motto.

De relatie tussen RvC en de directie wordt wel getypeerd als het 'zandloper'-model, waarbij het contact uitsluitend via de beide voorzitters RvC/directie verloopt. Is dit wenselijk, of vindt hierin een verandering plaats?

Olijslager: De laatste tien jaar zitten er steeds minder statutaire directeuren in de directie. Vaak zijn het er maar twee. In het verleden waren dat er vier of vijf en die kwamen allemaal mee in de vergadering met de RvC. Nu heb je als RvC vaak nog maar met twee mensen te maken. Dus wat ik dan vraag is om een aantal van de niet-statutaire directeuren mee te nemen naar de vergadering. Formeel hoeft dat

misschien niet, maar het is wel handig en voorkomt dat de communicatie uitsluitend via de directievoorzitter loopt.

Vierstra: Ja, dat klopt vanuit de gedachte dat dat de voorzitter van de directie en de CFO (chief financial officer) de onderneming aansturen en alle zakelijke directeuren in het managementteam daaronder zitten.

Olijslager: Maar je kunt de groep onder de directie ook op een andere manier betrekken bij de commissarissenvergadering. Zo hadden we bij ABN AMRO Bank daaraan voorafgaand een lunch van de RvC waarbij alle directeuren onder de directie ook uitgenodigd werden. Daar hoorden zij van alles en wij ook. En daarnaast nodigden we als RvC natuurlijk ook een aantal directeuren uit in de vergaderingen gedurende het jaar, zowel op basis van de jaarplanning als ad hoc.

Vierstra: In heb in een van de ondernemingen waar ik voorzitter ben, een andere oplossing gevonden. Daar is sprake van vier directieleden. We hebben daar een soort buddysysteem gemaakt, waarbij iedere directeur een vast contactpunt heeft in de RvC waar hij of zij naartoe kan stappen voor vragen of advies. Zo heeft ook iedere commissaris dus een aanspreekpunt in de directie. Dat levert heel veel informele informatie op. Want je hoort ook wat de andere commissarissen oppikken in hun gesprekken. We zoeken nog wel een andere naam voor de term 'buddy', want dat klinkt toch een beetje apart. Het buddysysteem loopt wel via de functionele lijn, dus de voorzitter-RvC met de directievoorzitter, de voorzitter auditcommissie met de CFO, en de RvC-leden met een technische- of IT-achtergrond met de COO en de CTO. Maar het is in ieder geval niet meer zo dat de directieleden altijd via de voorzitter moeten communiceren. De zandloper verandert daarmee in een soort multi-channel communicatie. Dat zou je natuurlijk ook zo kunnen organiseren met de divisiehoofden. Niet alleen uitnodigen voor de lunch, maar waarom eigenlijk niet ook voor hen een open kanaal naar de RvC?

Aandeelhouders zijn belangrijke stakeholders van de onderneming. Welke rol speelt de voorzitter-RvC naar de aandeelhouder toe?

Olijslager: Buiten de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) gaan alle contacten met de grotere aandeelhouders via de directie. Die hebben dan vaak ook nog een afdeling 'Investor Relations'. Er is daarnaast natuurlijk ook een informeel contact van de aandeelhouders met de directievoorzitter of de CFO. Maar als voorzitter-RvC heb ik in al die jaren zelden contact gehad met aandeelhouders. Uiteraard hoorde ik wel van de voorzitter van de directie of van de Investor Relations wat er het afgelopen kwartaal binnen gekomen was aan vragen en welke gesprekken er geweest waren.

Vierstra: Bij publieke ondernemingen, zoals bijvoorbeeld bij Stedin, ligt dat wel anders. Daar zie je wel dat de RvC-voorzitter voor aandeelhouders een belangrijke gesprekspartner is. Zo ben ik als voorzitter altijd aanwezig bij de vergaderingen van de aandeelhouderscommissie, en heb ik regelmatig contact met de grote publieke

aandeelhouders, waaronder de Staat, om te horen wat er leeft. Als commissaris word je gewoon gezien als iemand die mede hun belangen behartigt. Niet uitsluitend natuurlijk, want er zijn ook de belangen van alle andere stakeholders!

Olijslager: Ja dat klopt, dat was ook de situatie bij een paar familiebedrijven waar ik commissaris ben geweest. Ook daar keek de familie dan naar die voorzitter van de RvC. In dit gesprek focussen we ons met name op de situatie zoals die bestaat bij beursgenoteerde en publieke ondernemingen. Er is natuurlijk wel een totaal andere wereld van de niet-beursgenoteerde familieondernemingen. En daar spelen toch heel andere dingen. Er zijn vele familiebedrijven waarvan je je af moet vragen wat ze met een RvC willen. Dat lijkt meer een statussymbool. Misschien zijn die beter af met een raad van advies (RvA). Dat maakt in ieder geval de verhoudingen duidelijk van wat je van een raad verwacht: toezicht of advies.

Vierstra: De rol als voorzitter-RvC van publieke bedrijven ligt wel dicht tegen de politiek aan. Dan kom je als voorzitter al heel snel in politiek vaarwater. De vraag is altijd hoe dicht moet je in dat geval tegen de politiek aan moet zitten. In mijn ervaring moet je het politieke spel niet meespelen, maar een onafhankelijke positie innemen. Je wordt gezien als degene die naast het belang van de onderneming ook de maatschappelijke belangen vertegenwoordigt. Niet uitsluitend de doelstellingen van de onderneming zijn van belang, maar ook wat vindt de maatschappij ervan? Recentelijk pleitten een aantal hoogleraren ervoor¹ om de macht van de aandeelhouders zelfs in te perken, en de maatschappelijke zorgplicht voor bestuurders en commissarissen te vergroten binnen de onderneming. Naar mijn mening kunnen deze twee, aandeelhouders- en maatschappelijk belang, goed hand in hand gaan. Zeker in het geval van publieke ondernemingen. De aandeelhouders vertegenwoordigen daar juist het publieke belang!

Olijslager: Dat klopt natuurlijk bij de publieke bedrijven waar jij op toeziet. Maar dat ligt wel heel anders bij bedrijven als Ahold en Unilever. Daar kun je dat niet zo stellen. Maar dat brengt mij op een heel andere vraag. Is de NV-vorm voor zo'n publieke organisatie wel de aangewezen juridische vorm? Je kan je ook afvragen of je niet in de andere vorm moet kiezen, bijvoorbeeld een coöperatie? Door de keuze voor een NV-vorm te maken gaan er automatisch allerlei dingen gebeuren die je daarmee in huis haalt. Zoals bijvoorbeeld aandeelhouders.

Vierstra: Ja, dat is waar. Maar samen met de juridische vorm van een NV komt ook een hele structuur. Met de vennootschap komen ook de organen van de vennootschap, de hele inrichting van de governance, etc. Als je zegt: we maken er een 'maatschappelijke onderneming' van, of een coöperatie, dan kleed je natuurlijk ook de hele structuur anders in.

¹ Dirk Schoenmaker, Rens van Tilburg, "In de energietransitie zit iedereen nu op elkaar te wachten" artikel NRC, 26 april 2024.

Tegenwoordig wordt steeds meer gewerkt met RvC-commissies (bv. audit, remuneratie). Is dit een efficiency verbetering in het werk van de RvC, of dreigt versplintering?

Vierstra: De RvC-commissies hebben inderdaad een belangrijke rol. De voorzitter van de auditcommissie is heel nauw betrokken bij alle financiële kwesties. Datzelfde geldt voor de voorzitter van de remuneratiecommissie. Naast de beloning voor de directie komt daar ook het aannamebeleid en het beloningsbeleid in de hele onderneming aan de orde. De RvC delegeert op deze manier een boel van haar werkzaamheden. Maar het mag natuurlijk niet zo zijn dat dat commissies daarin een eigen leven gaan leiden. Ik hoor wel eens opmerkingen als: 'de audit commissie heeft besloten', maar dat kan helemaal niet. Iedere RvC-commissie is een 'voorwas' voor de RvC-vergadering.

Olijslager: Een RvC-commissie besluit helemaal niets! Toch is het wel een beetje de situatie zoals die vanuit de onderneming wordt gezien. Maar als voorzitter-RvC mag je soms ook je vinger opsteken en zeggen: "Sorry maar de voorzitter van de benoemingscommissie, dat ben ik. Dat moeten wij met elkaar doen."

Vierstra: Maar je heb ook voorzitters van de RvC die bij alle vergaderingen van de subcommissies zitten. Is dat wenselijk?

Olijslager: Ik heb het wel eens gedaan als er iets spannends was. Ik dacht: dat is een hot issue, ik kom er even bij. Dat vind ik toch wel belangrijk om echt zelf ook te weten. Maar verder niet.

Vierstra: Het is belangrijk om voorzitters van RvC-commissies de verantwoordelijkheid voor het goed lopen van zo een commissie te geven. Als je er iedere keer bij gaat zitten is het toch een beetje alsof je dat vertrouwen niet helemaal hebt.

Olijslager: Als ik bij een RvC-commissie aanschoof, zei ik meestal wel van tevoren: "Dat punt staat op de agenda, ik wil toch even goed de discussie kunnen volgen." Maar je moet je dan wel terughoudend opstellen. Anders gaat iedereen naar jou zitten kijken als voorzitter van de RvC, en wat jij ervan vindt. Maar als je dat goed uitlegt, heb ik dat nooit als moeilijk ervaren. Maar ik doe het alleen bij wijze van uitzondering.

Vierstra: Uiteindelijk is het doel van de commissies om binnen de RvC tot een zekere taakverdeling te komen. Dat moet je als voorzitter van de RvC niet doorbreken.

In het Rijnlandse model is de directievoorzitter 'eerste onder gelijken'. Toch duiden we deze persoon vaak aan als CEO. Leidt dit niet tot verwarring?

Vierstra: Dat is een interessante vraag. In het 'Rijnlandse model' is een directievoorzitter de zogenaamde 'primus inter pares'. Niet de baas, maar de gelijke van de mededirectieleden. Daarnaast zien we toch heel vaak dat de voorzitter van de directie als CEO volgens het Angelsaksische model wordt aangesproken.

Dan creëer je onduidelijkheid. Want de titel van CEO suggereert dat de CEO de baas is van de andere leden in het directieteam. Terwijl in het Rijnlandse model ieder statutair directielid wordt aangesteld en beoordeeld door de RvC, en niet door de CEO.

Olijslager: Het is eigenlijk de uitkomst van een langzaam proces. Er zijn tegenwoordig vaak nog maar twee statutaire bestuursleden over, de CEO en de CFO. Indertijd was de voorzitter van de directie verantwoordelijk voor een directie met vier of vijf leden. Daarin stelde de voorzitter zich trouwens in de praktijk wel vaak op als CEO.

Vierstra: Een soort gegroeide situatie, dus. Maar zouden we die dan niet recht moeten trekken? Als de benoeming die van voorzitter van gelijken is, dan moet je dat in de praktijk ook zo noemen. En als je een CEO benoemt, dan is deze persoon ook de baas van zijn directieteam, nietwaar?

Olijslager: Ik denk dat de verkleining van de directie naar twee man ertoe heeft geleid dat de basis van het informele leiderschap nu formeel is geworden. Dat was niet zo en dat vind ik nu duidelijk. Alleen gaat de RvC nu niet meer over een heleboel belangrijke functionarissen, bijvoorbeeld als ze aangesteld of ontslagen worden. Stel, iemand heeft de hele omzet in Azië onder zich. Zo iemand valt nu onder de CEO, en niet onder de RvC. Maar toch wil je als RvC wel zicht houden op zo iemand. Dus maak je wel afspraken over de benoeming van top functionarissen in de laag onder de directie. Je moet daarbij eerst langs de RvC voor een aantal personele kwesties, en legt dat vast in werkinstructies. Ondanks dat de CEO daarin een statutaire rol heeft, moeten bepaalde zaken toch besproken worden met de RvC, bijvoorbeeld het recht op bepaalde compensatie of de voorwaarden bij ontslag, voordat er een besluit genomen wordt.

De maatschappelijke druk op de onderneming wordt steeds groter. Hoe weegt de RvC de maatschappelijke belangen van de onderneming op de juiste wijze mee?

Olijslager: Met de maatschappelijke druk wordt ook de aanspreekbaarheid van commissarissen groter. Alleen de vraag is of dat effectief is, en of dat echt inhoudelijk doorwerkt naar de onderneming. Er zijn ook andere kanalen denkbaar, neem bijvoorbeeld de besturing van pensioenfondsen. In de besturen van pensioenfondsen zitten werkgevers en werknemers, die daarmee het maatschappelijke belang laten doorklinken. Op deze manier spelen zij een belangrijke rol naast de commissarissen van die pensioenfondsen.

Vierstra: Bij pensioenfondsen werkt dat in mijn ervaring inderdaad goed. Daar liggen de belangen van werkgevers en die van werknemers parallel. Maar de werkgevers en werknemers hebben een eigen rol in het bestuur. De commissarissen zijn echter geen bestuurder, en moeten de verantwoordelijkheid nemen vanuit hun eigen rol als toezichthouder. Er zijn natuurlijk een boel situaties denkbaar waar de maatschappelijke belangen wel met elkaar strijdig zijn. Dan moeten er in de onderneming

afwegingen worden gemaakt, waar de commissarissen vanuit hun onafhankelijke rol op toezien.

Olijslager: De behoefte om mee te praten is natuurlijk heel Nederlands, dat zal zeker toenemen. Maar ondernemingen willen niet allerlei discussies hebben over zaken die niet echt direct de zakelijke kern van het bedrijf maakt. Dat is dan ook voor een aantal de reden om te overwegen om weg te gaan. Ik ben daar niet verbaasd over.

Vierstra: Je ziet dat de bal soms vanuit de politiek naar de directie van de onderneming wordt gespeeld. Zoals bijvoorbeeld op het gebied van de energietransitie. De onderneming is er om in de benodigde capaciteitsbehoefte te voorzien. Natuurlijk kunnen wij de prijs voor de consument niet eindeloos omhoog trekken. Dan schieten we onszelf op een gegeven moment in de voet! Maar uiteindelijk is betaalbaarheid onderdeel van inkomenspolitiek, en daarmee aan de politiek en niet aan de onderneming. Maar het onderwerp moet wél bij de directie op tafel liggen. Het moet wel meegewogen zijn. En daarbij fungeer je als commissaris als een soort maatschappelijke antenne van wat er speelt.

Olijslager: Dat is waar, maar we moeten die aap niet op onze schouder nemen als bedrijfsleven. Goed dat we het maatschappelijke sentiment weten, maar het is aan de politiek om deze zaken te regelen. Kiezers bepalen wat van belang is voor dit land. De Tweede Kamerleden hoor je er nooit over, die moeten aan wetgeving doen. Dat is hun belangrijkste taak.

Ten slotte de verschillende codes – er zijn sinds de Code Tabaksblad in 2003 verschillende herzieningen geweest van de Corporate Governance Code voor goed ondernemingsbestuur. Heeft Nederland überhaupt nog wel een nieuwe code nodig?

Olijslager: De Governance Code is steeds meer onhanteerbaar geworden. De omvang neemt steeds toe, want iedere voorzitter wil ook weer scoren, en weer iets nieuws bedenken. Zo zijn de laatste jaren de milieu-, sociale- en bestuurscriteria (ESG) opgekomen, dus dat moet dan ook weer in de Code komen. Er ligt een schone taak voor degene die nu voorzitter wordt. Die zou moeten zeggen: we moeten weer terug om tot een Code op hoofdlijnen komen, in plaats van een heel erg detaillistische. Nu krijg je dat men gaat afvinken. En dat is niet de bedoeling van de Code. Het is geen wet, dat realiseert men zich onvoldoende.

Vierstra: Wat er goed is in die opeenvolgende Codes is dat ze duidelijk steeds meer naar buiten gericht zijn geworden. De Governance Code is daarmee maatschappelijker geworden. En dat is ook van belang, en reflecteert de huidige stakeholderbenadering. We zijn over de jaren gegroeid van de focus op de aandeelhouders naar een veel bredere benadering. Maar als je nu ziet wat echt impact gaat maken, dan is dat de Europese regelgeving. De introductie van de duurzaamheidsrapportage (CSRD)

en de mogelijke vereisten van het klimaattransitieplan² gaan echt een grote impact krijgen op het gedrag van ondernemingen. Neem de verantwoordelijkheid van de onderneming om een klimaattransitieplan te maken. De maatschappelijke impact daarvan gaat veel verder dan welke code dan ook. Dan kan je in de Nederlandse Governance Code wel zeggen: we streven naar ‘duurzame langetermijnwaarde-creatie’, maar deze EU-regelgeving op gebied van duurzaamheid heeft pas echt impact. Hierdoor gaan directies en commissarissen echt anders door kijken naar een het hele ESG-beleid van de onderneming. Daar is helemaal geen gedragscode voor nodig.

Olijslager: Dit zijn gewoon nieuwe wetsvoorschriften, dus die moeten worden nagevolgd. We moeten het gewoon doen. Net zoals een gedragscode ook gewoon een gedragscode moet blijven.

Vierstra: Laten we de gedragscode dan focussen op wat de kern is van goed toezicht houden, zoals goede communicatie en het kritisch vermogen van de commissaris. Dat moet de leidraad blijven voor goed bestuur.

Olijslager: We moeten eens bekijken of we de Code kunnen versimpelen naar vijf bladzijden ofzo? Dat lijkt mij ook een goede vraag voor een nieuwe commissie om tot een herziening van de Governance Code te komen. Daarbij moeten ze ook naar het buitenland kijken. Bijvoorbeeld naar het Duitse of Engelse model. Daar zijn ook ontwikkelingen. Kunnen we daar iets van leren?

Dat lijkt me een mooie uitdaging voor een nieuwe commissie!

2 Zie bijvoorbeeld rapport DNB “Analyse van de klimaatactieplannen van financiële instellingen” (2024).