

DOOR:
Fred van Eenennaam
en Hagar Michel

OPINIE

COMMISSARIS IS MEDEVERANTWOORDELIJK VOOR WAARDECREATIE



Zowel nationaal als internationaal is te zien dat de commissaris wordt afgerekend op twee punten. Allereerst op de waarde die de organisatie toevoegt op economisch, sociaal en ecologisch vlak. Ten tweede op de concrete bijdrage die de commissaris hieraan levert. ►

De gestelde eisen aan de commissaris op het gebied van compliance worden steeds zwaarder. Onderwerpen als IT, audit, risk management, remuneratie, transparantie, social media en de toenemende maatschappelijke druk zorgen ervoor dat de business-agenda van de commissaris steeds voller wordt. Compliance moet echter niet de hoofdmoot van het werk van de commissaris zijn. De uitdaging is om verder te gaan dan het monitoren van financiële performance, naar het monitoren van strategie, om via strategische keuzes waarde toe te voegen aan het bedrijf en zo aan de samenleving.

MCKINSEY'S GLOBAL SURVEY ON GOVERNANCE 2013

Bestuurders en commissarissen zijn zelfverzekender over strategie dan in 2011. Een groter gedeelte van de tijd van het bestuur wordt gespendeerd aan strategie en 73% van de respondenten geeft aan dat de beslissingen en activiteiten van het bestuur een grote of erg grote impact hebben op het financiële succes van de firma. Kanttekeningen:

1. Ongeveer 30% van de respondenten heeft een volledig begrip van de strategie.
2. 28% van de tijd van de besturen wordt aan strategie besteed.
3. 52% van de respondenten heeft gezegd dat ze de tijd die wordt besteed aan strategie willen vergroten.
4. 28% procent van de respondenten geeft aan dat hun besturen weinig of geen inzicht hebben in de risico's waarmee hun bedrijven worden geconfronteerd.
5. 12% van de tijd van de respondenten wordt besteed aan risicomanagement.

VIER KERNVRAGEN

Strategie zou een belangrijk onderdeel moeten zijn van de tijdsbesteding van de commissaris. Uit onderzoek van McKinsey (zie kader) blijkt echter dat veel bestuurders en commissarissen geen volledig begrip hebben van de strategie, weinig tijd besteden aan strategie en moeite hebben bedrijfsrisico's te begrijpen en te managen. Dit is niet verbazingwekkend, aangezien vaak duidelijkheid ontbreekt over de rol van de commissaris in strategievorming en weinig focus ligt op strategie op de agenda van de raad van commissarissen. Bovendien staat weinig strategische informatie in de *board books*¹. De excessieve focus op de kortetermijnprestaties (financiële prestaties) van het bedrijf heeft als gevolg dat strategische beslissingen marginaal worden gemaakt en er weinig ruimte bestaat voor de commissaris om na te denken over de strategie. Krishna Palepu, hoogleraar aan de Harvard Business School en docent in het *executive education* programma *Maximize Your Board's Potential*, heeft vier vragen ontworpen die moeten worden gesteld door elk individueel lid van het bestuur en raad van commissarissen om strategie te monitoren:

1. *What is the customer need we are targeting and what is our proposed solution?*
2. *Who are our competitors and how do we win against them?*
3. *How do we ensure that our strategy is profitable?*
4. *What are the potential threats to our strategy, and what is our game plan for strategic renewal?*

ACTIEF MEEDENKEN OP HET GEBIED VAN STRATEGIE

Commissarissen moeten professionaliseren en meer bezig zijn met de strategie van bedrijven, zodat individuele commissarissen bij kunnen dragen aan het vervullen van de taak van raad van commissarissen: het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming in de gaten houden. Om waarde te creëren voor een bedrijf zal de commissaris bij een onderwerp als IT de strategische vraag 'Hoe gebruiken we IT

om de behoefte bij klanten tegemoet te komen, waarbij we tegelijkertijd beter scoren dan onze competitie?' moeten stellen. Bij risk management zal de vraag 'Hoe zorgen we ervoor dat onze strategie winstgevend is, binnen het gekozen risicoprofiel?' essentieel zijn. De gelimiteerde tijd van de commissaris moet gefocust worden op strategisch belangrijke punten, de externe markt moet besproken worden en het signaleren van problemen in een vroeg stadium moet centraal staan, zodat deze problemen besproken en gecorrigeerd kunnen worden.

STRATEGIE GEÏNTEGREERD IN HET WERKPROCES VAN DE BOARD

De focus op strategie moet geïntegreerd worden in de routine van de commissaris. Ten eerste moet de strategische retraite worden gebruikt om de jaarlijkse strategische agenda vast te stellen, waarbij het belangrijk is dat de commissarissen zelf ook een deel van het programma invullen waar het over strategie gaat. Ten tweede moet in elk board book strategische informatie worden opgenomen: een *one-pager* met de vier strategische vragen, een *one-pager* met de voortgang op strategische initiatieven en een *one-pager* over klanten en

¹ Een board book is het pakket met documenten waarin informatie staat omtrent de belangrijkste plannen van het bedrijf.

DE FOCUS OP STRATEGIE MOET GEÏNTEGREERD WORDEN IN DE ROUTINE VAN DE COMMISSARIS



competitie. Als laatste moet de agenda in vergaderingen van commissarissen worden aangepast, waarbij simultaan de klanten, competitie, capaciteiten en processen die centraal staan in de differentiatie van de organisatie en mogelijke bedreigingen op het concurrentievoordeel worden besproken.

UITDAGING VOOR DE COMMISSARIS

Het vakgebied van strategie heeft zich de laatste tien jaar stormachtig ontwikkeld en het speelbord van de commissaris ook. Een extra uitdaging op het bord van commissarissen is om zich de ontwikkelingen op het gebied van strategisch denken eigen te maken. In Nederland bestaan twee complicaties voor het integreren van strategie voor commissarissen. De eerste complicatie komt voort uit de bestuurlijke traditie in Nederland: het bestuur bestuurt en de raad van commissarissen houdt toezicht. Gebruikelijk is dat de raad van bestuur de leiding neemt in strategievorming; commissarissen bemoeien zich eigenlijk marginaal met waardecreatie en strategie. Het probleem dat hierin schuilt voor commissarissen is de Engelse frase *you can generally be right, but specifically wrong*: een globaal macro-overzicht bestaat al snel, maar echt kennis hebben van zaken vereist grotere betrokkenheid. De tweede complicatie heeft te maken met de historische ontwikkeling van Nederland, waarin Nederlanders vertrouwen op pure handelsgeest in plaats van strategische ontwikkeling. Dit wordt benadrukt door buitenlandse wetenschappers zoals Harvard Business School hoogleraar Michael Porter, die stelt dat het tijd is dat Nederlandse boards de rol die zij spelen gaan herijken door zich permanent te voeden, zodat strategisch nagedacht kan worden. Van de commissaris wordt gevraagd toekomstgericht te zijn, netwerken te benutten en te professionaliseren. De tijden van het marginaal toetsen van strategie zijn voorbij, commissarissen worden verantwoordelijk gehouden voor de gevoerde strategie om maatschappelijke waarde te creëren. ■



FRED VAN EENENNAAM

Fred van Eenennaam is hoogleraar en is onder meer verbonden aan Erasmus Universiteit Rotterdam, George Washington University en St. Gallen Universität. Met onder meer hoogleraren van Harvard Business School (Porter, Lorsch en Palepu) en business school The Decision Institute maakt hij executive programs, doet hij onderzoek en schrijft hij Harvard style business cases. Hij vervult daarnaast commissariaten en is founding partner van consultancy firm The Decision Group.



HAGAR MICHEL

Hagar Michel is Fred van Eenennaam's research assistant, manager van het Center for Corporate Governance and Board Effectiveness van The Decision Institute en program manager van het executive education program Maximize Your Board's Potential aan de Harvard Faculty Club.