

Utrecht, 31 augustus 2003

MOTTO: ANDERSDENKENDEN GEZOCHT

Geachte commissie corporate governance,

Uw conceptrapport heb ik met belangstelling en waardering gelezen. Op uw uitnodiging bied ik enkele kanttekeningen.

De publieke discussie over het rapport boezemt geen vertrouwen in. Het belang van de zittende commissarissen en bestuurders staat centraal. Het gaat steeds over hetzelfde, vooral over hun geld, minder over hun aanzien en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het recente rapport van de Universiteit van Tilburg waaruit blijkt dat er geen aanwijsbare relatie is tussen de beloning van de RvB en de ondernemingsprestatie wordt niet aangehaald. Andere belangen – van de onderneming en van aandeelhouders en andere stakeholders – komen nauwelijks aan de orde. Om vertrouwen te herstellen is het nodig dat de discussie op een hoger niveau gebracht wordt. Wellicht kunt U bestuurders en commissarissen motiveren tot een inbreng die boven hun eigenbelang uitstijgt en mensen met een andere achtergrond aanmoedigen om publiekelijk bij te dragen.

De discussie maakt duidelijk dat het nadelen heeft dat bestuurders en commissarissen zich vooral bewegen in een gesloten circuit van gelijkgestemden. Het lijkt of de 'Old Boys' gevangen zitten in een wereldwijde en wereldvreemde competitie waarin de hoogte van je inkomen je waarde als mens bepaalt. Voor sommige ondernemingen kan het essentieel zijn dat een deel van de top aansluiting heeft op dit netwerk, dit geldt niet voor alle ondernemingen en niet voor de hele top. Winstbejag mag voor ondernemers de norm zijn, het is goed om je te realiseren dat persoonlijke hebzucht ook wel als een ziekte wordt beschouwd. Het evenwichtig en zorgvuldig afwegen van de belangen van alle betrokkenen loopt gevaar. Natuurlijk zijn er bestuurders en commissarissen die een brede maatschappelijke visie hebben op de onderneming en hun eigen rol, maar het zijn er te weinig.

Een onderneming en dus ook de leiding moet wortelen in en geaccepteerd worden door de samenleving. Reden om in uw eindrapport aandacht te besteden aan de maatschappelijke verankering van de top.

Commissarissen worden meestal gezocht onder mensen die ervaring hebben als bestuurder van een onderneming. Resultaat is een groep mensen die dezelfde taal spreken, dezelfde ervaring, deskundigheid en belangstelling hebben, dezelfde informatiebronnen en contacten gebruiken, met dezelfde maatschappelijke positie, houding en prioriteiten. Uit de systeemleer weten we dat homogene systemen kwetsbaar zijn bij verandering in de omgeving. Nadelen van homogeniteit voor de onderneming zijn duidelijk.

Het persoonlijk contact binnen zo'n homogene groep commissarissen en bestuurders is te comfortabel, men begrijpt elkaar en heeft aan een half woord genoeg. Ook zonder samenzwering kan te comfortabel contact tot een onvoldoende kritische houding leiden – zie de recente schandalen. Dat risico is extra groot omdat de instanties die voor de checks and balances moeten zorgen [PVK, DNB, AFM, NMA, banken] grotendeels uit hetzelfde netwerk rekruteren.

Een RvC heeft weinig meerwaarde ten opzichte van de RvB als er niet andere deskundigheden, ervaringen, netwerken en belangstelling in zitten. Uw conceptrapport richt zich alleen op toezicht en risico's, maar ook meerwaarde door advies en innovatie mag van de RvC verwacht worden. Veel kansen worden gemist als iedereen dezelfde visie en dezelfde blinde vlekken heeft. Mensen die niet afhankelijk zijn van het 'Old Boys' circuit kunnen zich innovatiever opstellen.

Een ander bezwaar van de homogene samenstelling van de RvC is dat de samenwerking weinig productief is. In een productief team is open communicatie nodig en zijn verschillende elkaar aanvullende rollen te vervullen. Daarvoor moeten verschillende persoonlijkheden en talenten in het team vertegenwoordigd zijn.

Om deze redenen vind ik dat in de samenstelling van de RvC maximale diversiteit moeten worden nagestreefd – in deskundigheid maar ook in affiniteit met en herkenbaarheid voor relevante groepen .

Mijn indruk is dat U deze visie deelt maar het risico van eenzijdigheid en het belang van diversiteit nog niet heeft willen uitwerken. De ervaring leert dat veel RvC's bij voorkeur vage profielschetsen maken waarmee zij alle kanten opkunnen. Om de bestaande praktijk te veranderen zouden aan de profielschets concrete eisen gesteld kunnen worden, bijvoorbeeld dat niet alleen inhoudelijk relevante verschillen in opleiding, ervaring en belangstelling maar ook in maatschappelijke affiniteit genoemd worden en aandacht besteed wordt aan de samenstelling van de RvC als elkaar aanvullend team. Een opsomming van mogelijk relevante deskundigheden en affiniteiten kan een RvC op ideeën brengen. Zo nodig valt zelfs te denken aan een toetsingscommissie die te vergelijken is met de commissie externe verslaggeving. Vertegenwoordigers van verschillende stakeholders zouden in de toetsingscommissie zitting kunnen nemen, bijvoorbeeld VEB, consumenten, milieubeweging, overheid, werknemers, werkgevers, KvK.

Vertrouwen komt tot leven in interactie. De aandeelhouders en de ondernemingsraad kunnen de top van de onderneming gelegenheid geven vertrouwen te verdienen door hoge eisen aan de verantwoording te stellen. De AVA en de COR moeten worden aangemoedigd de profielschets te agenderen en ook de implementatie ervan, de benoemingen zelf. Institutionele beleggers en VEB kunnen hierbij het voortouw nemen en expertise ontwikkelen.

Ondernemingen die ernst willen maken met dit aspect van kwaliteit in het ondernemingsbestuur kunnen gericht samenwerken met het ambassadeursnetwerk en Opportunity in Bedrijf om best practices en procedures voor een goed profiel en een goede samenstelling van de RvC te ontwikkelen en geschikte andersdenkenden op te sporen. De evaluatiecommissie die U in uw rapport voorstelt zou hierbij wellicht een functie kunnen krijgen.

Het vertrouwen dat de top van een onderneming de belangen van alle betrokkenen goed zal afwegen is gebaat bij uw code en bij een maatschappelijk herkenbare diversiteit. De kwaliteit van toezicht en het innovatief vermogen zijn gebaat bij een team van commissarissen dat verschillende manieren van kijken en denken omvat. Andersdenkenden kunnen de Nederlandse economie verder brengen.

Ik wens U succes en inspiratie bij uw belangrijke werk.
Hoogachtend,

Dr. Vivien van Geen
Organisatieadviseur en voormalig lid van de Tweede Kamer voor D66
Wim Sonneveldlaan 235
3584 ZS Utrecht
030 2516452