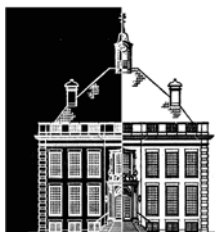


Commissarissendiner 2017

Commissarissendiner 2017

**De rol van de commissaris
in het spanningsveld tussen
korte- en langetermijnresultaten**



SPARRENDAAAL
SESSIONS

Voorwoord

Het was alweer de zevende ‘Sparrendaalsessie’ die we dit jaar organiseerden, wederom op de karakteristieke gelijknamige buitenplaats. Het thema van dit samenzijn van commissarissen was de spanning tussen sturen op korte- versus langetermijnresultaten, en de balans die de RvC daarin zoekt en bewaart. Gasten waren gekomen voor elkaar, voor het thema én voor de sprekers die tot ons grote genoegen de inleidingen verzorgden.

De betogen van de sprekers, Edo van den Assem, Mijntje Lückerrath-Rovers en Jeroen van der Veer, waren net zo verschillend als de sprekers zelf. Van wijze lessen uit het verleden en een pleidooi voor een kritische blik in de spiegel tot een praktische en eigentijdse checklist om te bepalen of een bedrijf de langetermijnstrategie wel goed in het vizier houdt. Wij zijn de sprekers zeer dankbaar voor hun bijdrage aan de sessie.

De inleidingen en gesprekken gaven volop aanleiding voor een vervolg. Als basis daarvoor stelden we dit boekje samen. Niet alleen voor de deelnemers, maar ook ter informatie en inspiratie van andere geïnteresseerden. Zoals u wellicht weet, geldt bij de Sparrendaalsessies de ‘Chatham House Rule’: alles wat we bespreken, blijft onder ons. U vindt in dit boekje daarom verslagen die de globale insteek van de inleidingen en gesprekken weergeven, maar geen uitspraken die herleidbaar zijn tot individuen of instanties, behalve uiteraard tot de sprekers.

We hopen in dit cahier de herinnering aan een mooie avond voor u te vatten. Was u er dit jaar niet bij, dan overtuigen we u hierbij graag om ons volgend jaar te vergezellen. Ook dan wordt het ongetwijfeld weer een zeer interessante bijeenkomst. Niet alleen wat inhoud betreft, maar zeker ook qua gezelschap.

Alexander Belderok en René Seyger
Roland Berger

Inleiding tot het thema

‘Waar staat de commissaris in het spanningsveld tussen korte- en langetermijnresultaten?’

Actueel in de week voorafgaand aan dit diner was de dreigende overname van Unilever door het Braziliaans-Amerikaanse Kraft Heinz. Het onheil werd (althans voor dit moment) afgewend. Unilever blijft voorlopig Nederlands. Maar is daarmee het gevaar meteen voorgoed geweken? Of kan een bedrijf dat snel een aanzienlijke winst wil maken een langetermijndenker als Unilever toch nog overnemen en daarmee een complete historie aan erfgoed teniet laten gaan? Dat is helemaal niet ondenkbaar.

Bovenstaand onderwerp ligt dicht bij het thema van het RvC-diner van 22 februari 2017: ‘De rol van de commissaris in het spanningsveld tussen korte- en langetermijnresultaten.’ Moet een bedrijf het vizier richten op de lange termijn? Of zijn er ook situaties die de kortetermijngedachte rechtvaardigen? Moet er überhaupt consequent voor de korte of lange termijn gekozen worden, of hangt de keuze steeds opnieuw af van de situatie? Van het momentum? Van het soort bedrijf? Of kun je soms kiezen voor lange en korte termijn tegelijk? Ook dit jaar hebben wij drie sprekers bereid gevonden de discussie over het onderwerp op gang te brengen:

- Edo van den Assem sprak over het belang van het opstellen van en vasthouden aan een goede langetermijnstrategie;

-
- Mijntje Lückers-Rovers behandelde de langetermijnwaarde van de commissaris zelf;
 - Jeroen van der Veer presenteerde een handige toolkit om vast te stellen hoe langetermijngericht een bedrijf denkt.

De inleidingen leverden hier en daar een kritische vraag op. Over het algemeen leidden ze echter vooral tot consensus, complimenten en aanvullende opmerkingen. Dit hielp om diverse argumenten en afwegingen nóg duidelijker voor het voetlicht te krijgen. Dit cahier vat de hoofdlijnen van de inleidingen en de daaropvolgende plenaire gesprekken samen in één hoofdstuk per spreker. Aan het eind vindt u een korte synthese.

Maak een goede langetermijnstrategie. En houd je eraan!

Begin 1993 ging DAF failliet. Tot die tijd was het één van de weinige Europese bedrijven die van opportunity naar opportunity ging en tot in Australië afzetmarkt wist te creëren. Een bedrijf van ingenieurs. Elk type auto konden ze er maken. Toch ging het fout. Waarom? DAF sprong van kans naar kans, zonder zich te houden aan een weloverwogen strategie voor de lange termijn. Daarbij was men bovendien uit het oog verloren dat de kern van langetermijnwaardecreatie altijd bij de klant ligt.

Het bedrijf maakte een doorstart. 371 miljoen gulden moest er op tafel komen om DAF volledig over te nemen. Met iedereen in en om de organisatie werden gesprekken gevoerd. Vlooteigenaren gaven toe dat het voor hen weinig verschil maakte of ze een DAF of een andere truck kochten: ze praatten met diverse partijen, onderhandelden, en vroegen ten slotte aan de chauffeurs: “Welke vrachtwagen wil jij eigenlijk rijden?” Chauffeurs wilden vooral een goed bed in hun truck en een degelijk en mooi dashboard. DAF's dashboard zag er wat sullig uit, en de ruitenswisser liet wel eens los...

Er werd besloten DAF vanaf nul opnieuw op te bouwen. Daarbij stond de vraag ‘Wat is essentieel voor dit bedrijf?’ centraal. Gelukkig had DAF een enorme hoeveelheid gegevens verzameld. Op basis daarvan kon men analyseren waar het geld werd verdiend, in welke landen en met welke producten (zero-based budgetting). Die analyse, het opstellen van een duidelijke nieuwe langetermijnstrategie en de latere herstart, wierpen hun vruchten af: het nieuwe DAF heeft nooit meer een euro verlies

“Eenvoud is een kenmerk van kwaliteit.”

“Er bestaat geen verschil tussen korte en lange termijn!”

“Succesvol een langetermijnstrategie toepassen is een kwestie van je rug recht houden.”

“Een goed strategieproces betekent diep gaan zonder grootheidswaan.”

geleden. Investeerdere van het eerste uur hebben hun inleg vijf keer teruggekregen. Zij hadden een geweldige deal gesloten, met een later weer goed draaiend bedrijf tot gevolg.

Hoe verhoudt zich het bovenstaande tot het thema van dit cahier?

Feitelijk is het onzin dat er een verschil is tussen korte en lange termijn. Het ene ligt in het verlengde van het andere, en er zou geen verschil in invulling mogen zijn. Wie een succesvol bedrijf wil leiden, kan zich houden aan een simpel recept van planning en strategiebe-paling. Ook een commissaris kan dat recept nog altijd volgen.

Aan het begin van het jaar kijk je terug naar het jaar ervóór. Je onder-zoekt wat er toen goed ging en wat minder goed. Vóór de zomervakantie zorg je dat je een reset maakt van je vorige driejarenplan. Na de vakantie vergelijk je het eerste jaar van dat driejarenplan met het huidige jaar. Je hebt dan nog een paar maanden de tijd om te zorgen dat het resultaat uiteindelijk overeenkomt met je huidige budget. Dat laat je uiteraard accorderen vóóordat het volgende jaar begint.

Op deze manier heb je het kader neergezet. Niet alleen voor het bestuur, maar ook voor de RvC. De functie van commissarissen is namelijk tweeledig: de strategie helpen uitzetten én monitoren of daaraan vastgehouden wordt.

Wie het zo aanpakt, heeft een grote kans op succes. En kortetermijn-kansen? Opportunity's die ineens opkomen? Daarvoor geldt steeds: kijk naar het grotere plaatje van je langetermijnstrategie. Naar je reële sterktes. Blijf ook realistisch bij het opereren in het internationale speelveld. Wat kun je? Weeg dat altijd af ten opzichte van je strategie. Een open beleid is daarbij altijd het beste, ook – of misschien wel juist – bij een groot, beursgenoteerd bedrijf. Eneco is er kampioen in. Een goed strategieproces vereist overigens wel dat je diep gaat.

Geef openheid aan banken, aan de aandeelhouders, aan gemeenten, aan je medewerkers. En praat over wat je wel en niet moet doen. Dat schept een heel duidelijk kader van richtingen en keuzes voor de lange én de korte termijn. Vervolgens hoef je nog maar één ding te doen: je eraan houden!

Wanneer gaat het mis? Als bedrijven hun langetermijnkader niet goed neerzetten of zich er niet aan houden. Fokker is een pijnlijk voorbeeld van een bedrijf dat narcistisch optrad en de realiteit uit het oog verloor. Er had vandaag de dag nog een geweldig Nederlands bedrijf kunnen bestaan, wellicht als onderdeel van Airbus, als Fokker iets vaker 'ja' had gezegd tegen de overheid. De hoogmoedige aanpak van Fokker was niet vol te houden in een klein landje als Nederland. Dat leidde uiteindelijk tot haar ondergang.

Moet een bedrijf dan niet meebewegen als er van alles verandert in de maatschappij?

Het is een feit dat ontwikkelingen in de maatschappij soms heel snel gaan. Daar moet je als bedrijf toch op kunnen reageren, zou je denken. Ja en nee. Verandermanagement is een vak op zich. En ook al gaan bijvoorbeeld technische ontwikkelingen snel, het blijft hoe dan ook zaak steeds een manier te zoeken om jezelf te organiseren en je staande te houden. En die werkwijze moet in het verlengde liggen van je langetermijnstrategie.

Zo is het bij het bepalen van een strategie essentieel beide benen op de grond te houden én openheid van zaken te geven aan alle stakeholders over je plannen. Het vaststellen van een strategie gebeurt niet alleen in de bestuurskamer. Je moet minstens twee lagen diep. Ook goede externe adviseurs zijn essentieel. Maar om echt grote veranderingen te kunnen realiseren, moet er vooral voldoende draagkracht zijn in de organisatie.

Voorbeeld

Van 'build to stock' naar 'build to order'

Bij DAF werd voor de herstart een enorme verandering doorgevoerd in de productie van de trucks. Die ging van de serieproductie van honderden vrachtwagens resoluut over op 'build to order'. Terwijl men daar helemaal geen ervaring mee had, en dus niet wist hoe het moest. Het leverde een gigantische disruptie op. Maar dankzij het draagvlak bij alle stakeholders werd de aanpak wel een succes.

en de cashflow voortdurend in het oog houden. En als de strategie eenmaal vastligt: de rug recht houden!

Past de korte termijn binnen de lange termijn?

De korte termijn is gelijk aan de lange termijn, of beter gezegd:

de korte termijn moet deel uitmaken van de langere termijn.

Dat is een kwestie van constant afwegingen maken, en daarin is een heel belangrijke rol weggelegd voor de commissarissen. Er wordt namelijk veel schade aangericht door het inspringen op zogenaamde 'opportunity's' die helemaal niet passen bij de langetermijnvisie van de organisatie. Toets een kans dus altijd aan de langetermijnstrategie. Passen die twee niet bij elkaar, ga er dan niet op in.

Natuurlijk gaat het niet louter om opportunity's. Er zijn ook ontwikkelingen die voor de korte termijn goed kunnen uitpakken, maar voor de lange termijn minder gunstig zijn. Dan is het zaak om als bestuur en óók als RvC de rug recht te houden. Loop niet meteen achter alle nieuwigheden aan. Kijk niet alleen naar de alfa-, maar zeker ook naar de bètakant van je strategie. En: houd heel goed de cashflow in de gaten. Zeg niet: "Het komt wel goed" op een moment dat toevallig de rente laag is. Er ligt absoluut een rol voor de commissaris om daar goed op te letten. Ook als de aandeelhouders iets anders willen!

Samengevat: een succesvolle strategie bepalen is een proces van diep gaan, realistisch zijn, steeds op de (kwartaal-)planning blijven letten

Wat is onze eigen toegevoegde waarde als commissarissen op de lange termijn?

Langetermijnwaardecreatie staat bij ieder bedrijf op de agenda. Maar het is niet altijd hetzelfde als langetermijncontinuïteit. Soms moeten er juist dingen veranderen om op de lange termijn waarde te behouden. Soms moet je een andere invalshoek (of een andere commissaris!) kiezen om hetzelfde of een beter resultaat voor de toekomst te garanderen.

Voorbeeld

KNGF: Wat brengt de toekomst?

Bij de KNGF is terecht nagedacht over de toekomst van het inzetten van honden als hulpmiddel voor blinden en slechtzienden. Worden de honden in de toekomst niet vervangen door digitale oplossingen, waarmee veel meer mogelijk wordt en KNGF waarschijnlijk ophoudt te bestaan? Het realistische antwoord op die vraag is 'ja'. Maar het duurt nog wel even voordat dat gebeurt. Voorlopig biedt zo iets tastbaars en aaibaars als een echte hond nog steeds een grote meerwaarde.

In december 2016 werd een nieuwe Corporate Governance Code uitgegeven. Er is tegenwoordig een wildgroei aan; iedere sector heeft bovendien zijn eigen codes. Eigenlijk zou een goede code compleet en sectoroverstijgend moeten zijn.

In die nieuwe Corporate Governance Code is de zittingstermijn van commissarissen aangepast. Die bedroeg voorheen zittingstermijnen van drie keer vier jaar. Maar in de nieuwe code pleit men voor acht

"Welke competenties heeft het bedrijf nodig richting de toekomst?"

"Wanneer begint de effectiviteit van een commissaris af te nemen? Kijkt men bij herbenoeming wel naar de effectiviteitscurve?"

"Er bestaat geen 'one-size-fits-all' voor de zittingsduur van commissarissen."

jaar als de norm. Vervolgens, indien goed gemotiveerd, plus twee jaar, en daarna eventueel nog twee jaar extra. Twaalf jaar blijft echter de maximale termijn.

Hoe verhoudt zich het bovenstaande tot het thema van dit cahier?

Juist in het kader van het onderwerp van dit cahier is de aangepaste zittingstermijn in de nieuwe Corporate Governance Code een interessante kwestie. We hebben het immers over waarde op de korte en de lange termijn. In het kader van langetermijnwaardecreatie zouden we ook heel kritisch naar onszelf moeten kijken: voegen we zelf als commissaris na die eerste acht jaar nog wel waarde toe? Of wordt het tijd om plaats te maken? Tot nu toe verliepen herbenoemingen bijna als vanzelfsprekend. Het was de norm geworden. Niet herbenoemd worden werd (en wordt?) ervaren als diskwalificatie. En toch zullen herbenoemingen in de toekomst steeds minder vaak vanzelfsprekend zijn. Nu moeten we immers echt goed motiveren waarom iemand blijvend waarde toevoegt als hij nog twee jaar blijft.

Wanneer voeg je waarde toe?

Wanneer zijn we effectief? Naarmate iemand de functie langer bekleedt, nemen kennis, ervaring en daarmee effectiviteit toe. Maar na verloop van tijd neemt de onafhankelijkheid af, en daarmee ook de effectiviteit. In het Verenigd Koninkrijk verandert de commissarisfunctie bij negen jaar en één dag daarom van onafhankelijke in niet-onafhankelijke commissaris. Nieuwe commissarissen zijn nog fris en brengen daarmee nieuwe perspectieven. Ze hebben een open kijk op zaken.

Uit een Amerikaanse studie in 2013 bleek dat de effectiviteit van een commissaris tijdens de gemiddelde zittingsduur de vorm heeft van een omgekeerde 'U'.

Eerst neemt de effectiviteit enorm toe, dan vlakt de curve af en uiteindelijk staat hij stil om vervolgens zelfs razendsnel af te nemen. De gemiddelde zittingstermijn ligt in de Verenigde Staten overigens bij negen jaar.

Er is ook Nederlands onderzoek geweest, onder 436 commissarissen. De gemiddelde zittingstijd is hier 4,7 jaar (mediaan op 4,2 jaar), met enkele uitschieters naar beneden en naar boven (de langst zittende commissaris zelfs 29 jaar!). De reden dat 4,7 jaar hier de gemiddelde termijn is, heeft overigens weinig dramatiek in zich: het gaat gewoon om natuurlijk verloop.

Onlangs ging nieuwer onderzoek in op de vraag wat commissarissen zelf de ideale zittingstermijn zouden vinden. Van 3x4 jaar wil een groot deel over naar 3x3 jaar, en een kleiner deel naar 2x4 jaar. Wordt de periode korter, dan zijn velen bang dat er veel kennis verloren gaat (77%). Bij langere zittingstermijnen is 50% bang dat dit ten koste gaat van de onafhankelijkheid.

Een tijd terug publiceerde Prof. Dr. J.A. Van Manen (RA) aan de Rijksuniversiteit Groningen een onderzoek naar 'boardroom dynamics' waarin 'De hete aardappel van zelfevaluatie binnen raden van commissarissen' aan bod komt. Hieruit bleek: zelfevaluatie is niet meer weg te denken uit de boardroom; het gebeurt rigoureus, vaak, en met reden: het eigen functioneren verbeteren.

Kritische blik in de spiegel

Het devies luidt dus: laten we vooral goed naar onszelf blijven kijken in het kader van langetermijnwaardecreatie. Bij elke herbenoeming moeten we ons afvragen: 'Waarom gaan we deze persoon nu precies herbenoemen? Wat voegt hij of zij toe voor ons bedrijf?' En als iemand na acht jaar vertrekt, uit eigener beweging of omdat hij of

zij niet opnieuw benoemd is, dan hoeft dat helemaal niet te zeggen dat er met die persoon ‘wel iets mis zal zijn’. Hij heeft op dat moment simpelweg niet (meer) de competenties die het bedrijf nodig heeft.

Met zelfevaluatie en evaluatie van anderen zijn commissarissen bekend. Redeneren vanuit langetermijncontinuïteit schept ruimte: het gaat niet om de persoon, maar om de competenties van de persoon. Heb je die op dat moment als bedrijf nodig? Wat is er aan kennis en/of kunde vereist?

Dat neemt overigens niet weg dat het extreem ongemakkelijk blijft om iemand te moeten vertellen dat zijn competenties niet overeenkomen met wat het bedrijf nodig heeft op dat moment...

Nieuwe Code: een verbetering?

Zijn we niet doorgeslagen in het schrijven van codes en regels? Waar kijken we eigenlijk naar? Termijnen van 3x4 of 3x3; is dat nu echt zo belangrijk? Als commissarissen hebben we dit echter over onszelf afgeroepen. We hebben het eerder niet goed opgepakt. En ja, de regelgeving is inderdaad doorgeslagen. Al is de nieuwe formele code niet zo strikt als de vorige.

Dat (korter dan) acht jaar aanblijven voortaan als norm wordt gesteld, zou overgewaaid kunnen zijn uit de publieke sector, waar een RvC een Raad van Toezicht heet. Het woord ‘toezicht’ doet denken aan de toezichthoudende rol van accountants: zij mogen ook ‘maar’ zeven jaar blijven. De RvC doet echter veel meer dan toezicht houden. Commissarissen zijn ook sparringpartners, wetgevers, adviseurs....

Ter afsluiting twee zaken om over na te denken. Dankzij de nieuwe Corporate Governance Code neem je misschien wel eerder afscheid van een bedrijf dan je eigenlijk zou willen. Plus het zou kunnen dat de

functie voortaan onaantrekkelijker wordt voor vrouwen: zij willen in verband met de ontwikkeling van het leven thuis meestal niet te kort in een bepaalde RvC-rol blijven.

Een toolkit om langetermijn- waarde te testen

De recente overnamedreiging bij Unilever illustreert heel duidelijk het verschil tussen twee typen bedrijven. Enerzijds een bedrijf dat de focus legt op de lange termijn (Unilever). Anderzijds een bedrijf als Kraft Heinz, dat Unilever heel snel wil kopen en wil opknippen in stukken, waarna miljardairs hetzelfde trucje nog een keer willen uithalen. De nadruk ligt hier op 'heel snel'.

Een uiting van handelen vanuit kortetermijnvisie. Op deze manier was echter wel een waardevol concern verloren gegaan. Een typisch voorbeeld van de kwalijke, donkere zijde van kapitalisme... Gelukkig heeft Unilever de dreiging voorlopig kunnen afhouden.

Hoe verhoudt het bovenstaande zich tot het thema van dit cahier?

Uit het voorbeeld spreekt het spanningsveld waarin je je als commissaris kunt bevinden: de spagaat tussen lange- en kortetermijnresultaten. We kunnen er kort over zijn: lange termijn is 'the way to go'. Wie bij Shell binnenkomt, leert dat op Dag 1. Je denkt éérst aan de lange termijn. Vervolgens onderneem je activiteiten die passen in dat kader.

Maar wat past er dan in dat kader? We kunnen een lijst opstellen van zaken die helpen te bepalen of het bedrijf waarbij je commissaris bent wel op de lange termijn robuust is. Jeroen van der Veer, behalve commissaris ook ingenieur, heeft er een toolkit van gemaakt. Heel praktisch, met slechts 11 vragen. Iedere vraag die wordt beantwoord met 'ja', levert 1 punt op. 'Nee' levert geen punten op.

"Vijandige overnames zijn de donkere zijde van het kapitalisme."

"Confronteer 'haaien' met hun gedrag!"

"Bedrijven met een AAA-status zijn een aantrekkelijk overname-hapje!"

De inschatting van Jeroen is dat drie AEX-genoteerde bedrijven tot nu toe 9 punten haalden. Niemand haalt er 11.

DE TOOLKIT

Vragen:

1. Is het bedrijf waarvoor u werkt gestopt met het publiceren van kwantitatieve financiële doelen voor de korte termijn (of was het daar misschien zelfs nooit aan begonnen)? Bij 'Ja' (dus bij niet publiceren van kwantitatieve financiële kortetermijndoelen) krijgt u 1 punt.
2. Richt het bedrijf waarvoor u werkt zich op toegevoegde waarde voor alle stakeholders, met alleen als resultante daarvan op de lange termijn meer aandeelhouderswaarde (versus louter richten op shareholders)? 'Ja' levert 1 punt op.
3. Bij veel bedrijven spreken alleen de CEO en de CFO de aandeelhouders toe voor de jaarvergadering. Bezoeken bij het bedrijf waar u voor werkt juist ook de President Commissaris of non-executives de aandeelhouders?
4. Onder aandeelhouders bevinden zich haaien en dolfijnen. Haaien zijn uit op snel gewin, dolfijnen investeren in visie en lange termijn. Bestaat bij het bedrijf waar u voor werkt de top 10 van grootste aandeelhouders voornamelijk uit dolfijnen?

Zijn er vooral haaien onder uw aandeelhouders, confronteer ze dan met hun gedrag! Vraag ze waarom ze eigenlijk aandelen hebben bij het bedrijf. Alleen uit zijn op kortetermijngewin is niet acceptabel.

5. Heeft uw bedrijf een constant dividendbeleid met weinig fluctuaties? Een constant en voorspelbaar dividendbeleid trekt pensioenfondsen aan, wat veelal langetermijnaandeelhouders zijn!

6. Drie triggers. Is in het bedrijf waarvoor u werkt:

- de 'sum of the parts' in orde?
- geen sprake van een conglomerate discount?
- de P/E niet de laagste van de sector?

Indien alle drie de triggers kunnen worden 'afgevinkt' levert dat 1 punt op.

7. Is de status van uw bedrijf lager dan een Double A-status? (Punt voor A(+)/BBB; status moet ook niet te laag zijn).

Triple A? Levensgevaarlijk!

Het lijkt mooi als een bedrijf veel kapitaal op de balans heeft, maar het maakt dat bedrijf juist ook tot een heel interessante partij om over te nemen. Te conservatief met kapitaal omgaan is dus niet goed voor een bedrijf, je loopt het risico met eigen geld overgenomen te worden. Daarom is een Triple B- of A-status momenteel veel veiliger.

8. Kent het bedrijf waarvoor u werkt een Stichting Continuïteit of iets van dien aard?
9. Heeft het bedrijf waarvoor u werkt een stand-by agreement (bijvoorbeeld met een partij als Goldman Sachs of UBS) om snel te kunnen handelen in geval van activisme?
10. Krijgen de CEO/CFO in het bedrijf waar u voor werkt geen hoge variabele beloning over een kortetermijndoel? Bijvoorbeeld geen kortetermijnbonus? (Indien dit niet het geval is: 1 punt)
11. (Waarom niemand kan voldoen, aangezien het in Nederland – anders dan bij de Fransen – niet wordt toegepast:)
Geldt bij het bedrijf waarvoor u werkt de regel dat wie langer aandelen heeft, meer stemrecht verwerft (of meer dividend ontvangt)?

Triggert deze vragenlijst u?

Hoe hoger de scores, hoe succesvoller de bedrijven in de praktijk blijken te zijn. Waarmee we ook meteen een definitief antwoord hebben gegeven op de vraag of we ons als commissarissen zouden moeten richten op de korte of de lange termijn...

Minder doelstellingen en beloningen op korte termijn zijn een eerste stap in de goede richting. Ook de opmerking over het aantrekkelijke hapje dat je wordt als Triple A-status-eigenaar is een wake-up call. Die constatering mag echter niet leiden tot paniekvoetbal. Ook wanneer veranderingen geboden zijn, blijft langetermijndenken in combinatie met strategisch handelen een must!

Synthese

Lange termijn als levenslijn

Uit het voorgaande kunnen we een aantal conclusies trekken. Zo bepalen succesvolle bedrijven eerst hun koers op de lange termijn, en maken ze op basis daarvan keuzes voor de korte termijn.

Door steeds de weloverwogen langetermijnstrategie als uitgangspunt te nemen en er regelmatig op te reflecteren, zit er als het goed is weinig licht tussen lange- en de kortetermijnaanpak. Trends? Opportunity's? Maatschappelijke ontwikkelingen? Ze zullen zich uiteraard voordoen. Maar de boodschap is ze alleen te volgen als ze óók in de langetermijnvisie passen. Naast letten op de cashflow, ligt er voor commissarissen de taak om de rug recht te houden en kortetermijnverlangens in te perken.

De Raad van Commissarissen mag in het verlengde van de langetermijnstrategie bovendien steeds kritisch naar de eigen leden blijven kijken. Wat heeft het bedrijf nodig op de lange termijn? Welke competenties zijn vereist? Welke commissarissen passen daarbij? Het klakkeloos verlengen van zittingstermijnen past niet bij die benadering, vindt ook de nieuwe Code of Governance. Weloverwogen herbenoemingen houden commissarissen scherp en objectief. Zo leveren ze een waardevolle bijdrage aan de organisatie. Juist ook voor de lange termijn.

In de praktijk blijken bedrijven die mikken op de lange termijn het goed te doen. Ze voldoen grosso modo aan een set kenmerken in hun

beleid en aanpak waardoor ze ook in woelige wateren steeds op koers blijven. De toolkit van Jeroen van der Veer is een handig instrument om de langetermijncontinuïteit van uw bedrijf te meten. Het is bovendien een eyeopener voor organisaties die zichzelf op dit vlak willen verbeteren.

Curricula vitae van de sprekers

Edo van den Assem

De heer Van den Assem is president-commissaris bij Eneco en het Eindhoven Venture Capital Fund. Daarnaast vervult hij de rol van commissaris bij TBI Holdings en het Flight Training Center op Schiphol en is hij lid van de Raad van Advies van DAS, Mentha Capital en IK Investment Partners. Voorheen stond hij als CEO aan het roer van TBI Holdings (2010 – 2012) en Cofely Nederland (2005 – 2010). Verder is de heer Van den Assem lid van de Raden van Bestuur van Hagemeyer en DAF Trucks geweest en heeft hij diverse functies bekleed bij Alcatel en Fokker. De heer Van den Assem heeft zich eveneens toegelegd op diverse activiteiten met een duurzaam en energiebesparend karakter.

Mijntje Lückerath-Rovers

Mevrouw Lückerath-Rovers is sinds 2013 hoogleraar Corporate Governance aan de Tilburg University/TIAS School for Business and Society. Dezelfde functie bekleedde zij van 2010 tot 2013 aan de Nyenrode Business Universiteit. Naast haar academische werkzaamheden is mevrouw Lückerath-Rovers onder meer commissaris bij Achmea, ASN, NRC Media en KNGF Geleidehonden. Na een carrière bij Rabobank International pakte zij de studie weer op aan de Erasmus Universiteit, waar zij in 2007 promoveerde. Sinds dat jaar richten haar onderwijs en onderzoek zich met name op de vraag 'Wanneer voegt corporate governance waarde toe aan de onderneming?'.

Jeroen van der Veer

De heer Van der Veer is een Nederlandse topfunctionaris, die tot en met 2013 diverse functies bekleedde bij Shell in onder andere raffinage en marketing in Nederland, Curaçao en het Verenigd Koninkrijk. Hij was coördinator van de regio sub-Sahara en directeur van Shell Nederland met verantwoordelijkheid voor de raffinage en chemische processen bij Shell Pernis. De heer Van der Veer was vanaf 2000 president-directeur, CEO en niet-uitvoerend bestuurder bij Shell. Die laatste functie bekleedde hij ook bij Unilever.

In 2009 werd de heer Van der Veer president-commissaris bij Philips. Ook is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen bij de ING Groep.

© 2017 Roland Berger

<http://rvcdiner.rolandberger.nl>
