

management

scope

A MEETING
OF MINDS



De duurzame
commissaris

DE HYPE VOORBIJ

Duurzaamheid en corporate governance staan hoog op de agenda van Nederlandse commissarissen. Toch gaan veranderingen traag. ‘Ze worstelen met het concretiseren van het thema.’

Tekst Rob Hartgers Grafieken Deloitte Illustratie Aad Goudappel

Nederlandse commissarissen hebben oprecht goede bedoelingen. Ze zijn overtuigd van het belang van duurzaamheid, vinden dat het thema binnen hun organisatie meer aandacht verdient, en willen zich daar graag voor inzetten. Ze weten alleen nog niet goed hoe. Dat is het beeld dat oprijst uit de Deloitte Commissarissen Survey *Een duurzame toekomst*, een enquête die Deloitte liet uitvoeren onder bijna honderd commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen, publieke instellingen en middengrote bedrijven. ‘Commissarissen worstelen met het concretiseren van het thema’, stelt Caroline Zegers, partner bij Deloitte.

Duurzaamheid is de status van hype

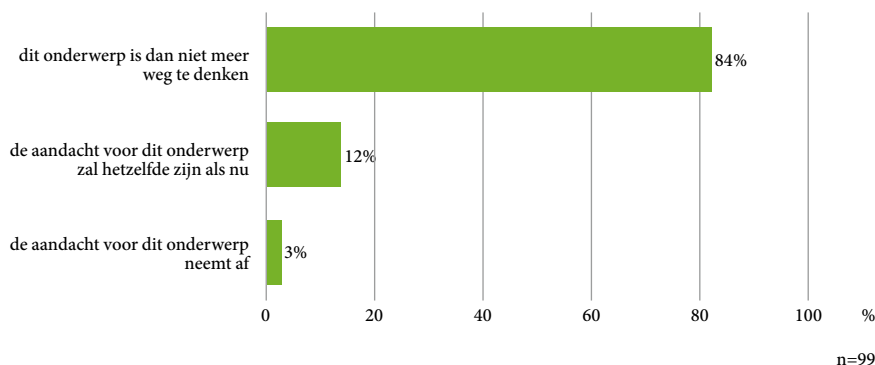
definitief voorbij. Aandacht voor duurzaamheid is al lang niet meer alleen een imago-operatie, een manier om protesten vanuit te samenleving te voorkomen of een kwestie van het volgen van trends. Bijna unaniem vinden de commissarissen duurzaamheid belangrijk. Slechts een enkeling denkt nog dat het een modegril is. Het belang van duurzaamheid zal in de toekomst alleen maar verder toenemen, verwacht bovendien 84 procent van de ondervraagden. Een ruime meerderheid van de commissarissen (81 procent) denkt dat duurzaamheid bijdraagt aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen op de lange termijn. Het positieve imago wordt gezien als een welkom neveneffect.

INTERPRETATIES

‘Een onderneming of organisatie kan het zich niet permitteren om geen aandacht aan duurzaamheid te besteden’, schrijft een commissaris als antwoord op een open vraag. Iemand anders zegt: ‘Het bewustzijn dat het hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid van producent en consument betreft, is groeiend. Daarnaast is het uiteindelijk dus in het belang van alle stakeholders.’

Gevoed door de crisis, globalisering, bevolkingsgroei, milieuproblemen en het uitgeput raken van natuurlijke hulpbronnen, neemt de maatschappelijke druk om duurzaam en verantwoord te ondernemen steeds meer toe. Maar wat is volgens de commissarissen duurzaam ondernemen? De interpretaties lopen sterk uiteen. Opvallend is dat het ‘nastreven van integriteit en ethisch gedrag van medewerkers’ relatief laag scoort, net als het ‘bieden van opleidingsmogelijkheden aan medewerkers’. De commissarissen verstaan onder duurzaamheid vooral verantwoord risicomanagement, beperken van verspilling, en – met stip – het ‘zorgen voor een leefbare samenleving’. Veel commissarissen stellen dat zij de wereld beter willen achterlaten voor volgende generaties.

TOEKOMSTVERWACHTING AANDACHT DUURZAAMHEID





RANGLIJSTEN

De commissarissen zijn ervan doordrongen dat de samenleving meer toezicht van hen verwacht op het gebied van duurzaamheid. Aan die oproep geven ze graag gehoor. De meesten zijn verbonden aan ondernemingen die duurzaamheid in hun strategische doelstellingen hebben opgenomen, op last van de raad van bestuur, of – in mindere mate – de raad van commissarissen. Bij een derde van de bedrijven zijn thema's als het investeren in medewerkers en de bescherming van het milieu opgenomen in de Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's). Als het aan de commissarissen ligt, doen meer bedrijven dat. Driekwart is voorstander

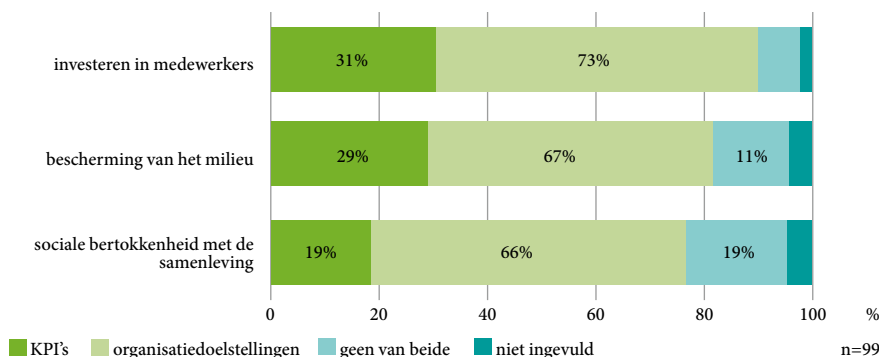
van duurzame KPI's. Commissarissen willen een inhoudelijke rol spelen bij de toetsing daarvan. Ze weten alleen niet goed hoe ze dat moeten doen en hoe de KPI's het beste gedefinieerd kunnen worden. Begrijpelijk, want het benchmarken van duurzaamheid is lastig. 'Veel ondernemingen vluchten in ranglijsten', zegt Zegers. 'Het probleem is dat deze lijsten, zoals de Dow Jones Sustainability Index (DJSI), niet transparant zijn en daardoor onvoorspelbaar. Dat kan voor vervelende situaties zorgen. Shell is onlangs met een omstreden redering van zijn toppositie in de DJSI verstoten, en lijdt daardoor imago-schade. Bovendien heeft het gevolgen voor het beloningsbeleid, aangezien de

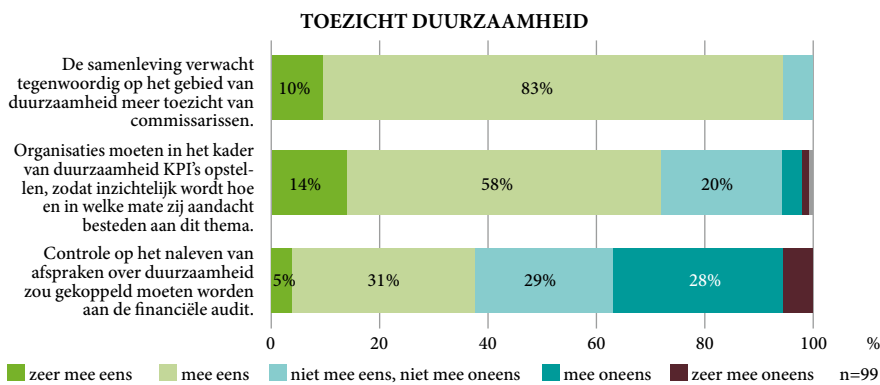
bonussen mede door de DJSI-positie van het bedrijf worden bepaald. Ik denk dat ratings niet de oplossing zijn. Je zou zelfs kunnen zeggen dat ze aanzetten tot "afvinkgedrag", waarbij vooral wordt gestuurd op kortstondig resultaat, in plaats van op duurzame winst. Tijdens de kredietcrisis hebben we gezien waar een focus op de korte termijn toe kan leiden. Werkelijke gedragsverandering krijg je alleen door duurzaamheid te integreren in de strategie en de bedrijfsvoering. KPI's moeten gekoppeld worden aan criteria die transparant en meetbaar sturen op duurzame waarde voor de onderneming. Het is aan de commissarissen van een onderneming om de juiste criteria te identificeren op basis van de strategische doelstellingen en de daaraan gekoppelde KPI's. Bij iedere zakelijke beslissing moeten duurzaamheidsaspecten worden meegenomen. Duurzaamheid is geen bedrijfsafdeling, maar moet in het DNA van een organisatie zitten.'

TEGENSTELLING

Hoewel de commissarissen duurzaamheidsdoelstellingen toejuichen, is slechts een minderheid bereid om hier serieuze consequenties aan te verbinden. Minder dan een derde vindt dat de

HUIDIGE OPNAME DUURZAAMHEID IN KPI'S





controle op het naleven van afspraken over duurzaamheid gekoppeld moet worden aan de financiële audit, 28 procent is het hier zelfs pertinent mee oneens. ‘Commissarissen vinden het lastig om duurzaamheid concreet te maken’, stelt Zegers. ‘Ik denk dat je duurzaamheid moet koppelen aan de beloning van bestuurders als je het thema echt serieus wilt nemen.’

Volgens Zegers blijft het denken over duurzaamheid soms nog teveel steken in ‘politieke wenselijkheid’. Als het erop aankomt, vinden toezichthouders de financiële prestaties toch belangrijker dan duurzaamheid (42 procent tegen 10 procent). Zegers: ‘Veel commissarissen en aandeelhouders creëren een kunstmatige tegenstelling tussen duurzaamheid en winstgevendheid. Een aantal commissarissen vertelde dat hun organisatie de afgelopen jaren in verband met de crisis “wat minder aan duurzaamheid” heeft gedaan. Dat is een vorm van kortetermijndenken. Voor sommige bedrijven betekent het negeren van dit thema dat ze over een paar jaar geen bestaansrecht meer hebben, bijvoorbeeld doordat hun grondstoffen zijn uitgeput. Duurzaamheid wordt ten onrechte gezien als een kostenpost; het behoort juist een geïntegreerd onderdeel te zijn van het beleid.’

Zegers heeft de indruk dat commissarissen hun kennis over duurzaamheid nog kunnen vergroten: ‘Ze hebben er allemaal een oordeel over, maar worstelen met de vraag wat een goede meetlat is voor het beoordelen van de duurzaamheidsprestatie. Daartoe heeft een commissaris inzicht nodig in de vraag hoe

duurzaamheid bijdraagt aan de waarde van de onderneming. Verder is inzicht nodig in het (wettelijke) kader rondom de corporate governance ervan, waarbij met name het beloningsbeleid een belangrijke rol speelt. Tot slot is er behoefte aan een praktisch meetinstrument om de voortgang van de gewenste duurzaamheidsprestatie te meten. De commissarissen moeten in de ontwikkeling hiervan een stevige rol spelen.’

OLD BOYS NETWORK

In 2008 hield Deloitte ook een enquête onder commissarissen. Toen ging het om een kleinschalige steekproef over de Corporate Governance Code en de rol van commissarissen bij het vaststellen van bestuurdersbeloningen. Hoewel de uitkomsten van dat onderzoek door het beperkte aantal deelnemers slechts indicatief waren, stemde de uitkomst somber. Liefst één op de vier commissarissen was toen naar eigen zeggen slechts matig op de hoogte van de bevindingen en aanbevelingen uit het rapport van de commissie Frijns over de naleving van de Corporate Governance Code. Een aantal van de vragen uit 2008 is nu opnieuw voorgelegd aan commissarissen. Het goede nieuws: er is vooruitgang. Het percentage dat zegt matig op de hoogte te zijn daalde tot één op de twintig. Het slechte nieuws: net als in 2008 is slechts iets meer dan de helft van de commissarissen echt goed op de hoogte. Teleurstellend, vindt Zegers: ‘Natuurlijk is dit een brede steekproef, met daarin ook commissarissen van niet-beursgenoteerde bedrijven, maar

die code hoor je gewoon gelezen te hebben, ook als hij voor jouw bedrijf niet verplicht is.’

Tweederde van de commissarissen verwacht de komende jaren een meer inhoudelijke rol te gaan spelen bij het bestuur van de organisatie. In lijn met de aanbevelingen van de commissie Frijns willen ze een dominantere, corrigerende rol bij het vaststellen van de bezoldiging van bestuurders. Tegelijkertijd zegt zeven op de tien commissarissen zelfregulering te prefereren boven wettelijke of fiscale maatregelen. Net als in 2008, denkt driekwart dat het wettelijk vastleggen van corporate governance regels geen effect zal hebben op de naleving ervan. ‘De afgelopen twee jaar hadden gebruikt moeten worden om kritisch te kijken naar de corporate governance van het beloningsgebouw’, zegt Zegers. ‘Helaas is dat nog niet in alle gevallen gebeurd.’

Toch verandert er volgens Zegers wel degelijk iets: ‘De tijd van het *old boys network*, waarbij onder het genot van een sigaar de wereldproblemen – en die van het bedrijf in het bijzonder – werden besproken, is voorgoed voorbij. Commissarissen zijn tegenwoordig veel professioneler.’ Die professionalisering zal zich de komende jaren verder voortzetten, voorspelt Zegers. Maar daarvoor is wel druk van buiten nodig: ‘Bestuurders vinden het soms wel gemakkelijk om meeknikkers in de raad van commissarissen te hebben. Gelukkig wordt bij de selectie van commissarissen steeds vaker een externe partij betrokken.’ Diversiteit is één van de sleutelwoorden voor verandering, vindt Zegers: ‘Nieuwe commissarissen zoals vrouwen, jongeren en mensen met een andere (culturele) achtergrond, denken anders over hun rol. Ze willen dat het commissariaat voor hen iets toevoegt. “Tijdens een vergadering moet een goede discussie worden gevoerd”, zei een nieuwe commissaris. Vroeger kwam het nog wel eens voor dat iemand pas op de vergadering de enveloppe met stukken opende. Dat kun je nu misschien één keer doen, maar daarna word je er echt op aangesproken.’ ●