



Commissaris: toeschouwer of deelnemer?

Gaan commissarissen de discussie aan met de directie over strategie en toekomstscenario's, zodat familiebedrijven beter kunnen inspelen op digitalisering en disruptieve innovatie?

Auteurs: Francois Carstens, Gerard Citroen, Jan Willem Eyssen, Herman Hovestad, Marike van Zanten

April 2018

Commissaris: toeschouwer of deelnemer?

Commissarissen moeten meer in discussie gaan met de directie over strategie en toekomstscenario's, zodat familiebedrijven beter kunnen inspelen op digitalisering en disruptieve innovatie. Dat blijkt uit onderzoek van Custom Management Interim Directeuren en MESA family business consultants, dat werd gepresenteerd op het tiende gezamenlijke seminar op 16 november 2017.

Het is alweer het tweede lustrum van de seminars die Custom Management Interim Directeuren en MESA family business consultants twee keer per jaar samen organiseren. Tijdens de halfjaarlijkse bijeenkomsten kunnen commissarissen van familiebedrijven zich laten bijpraten over actuele onderwerpen door (ervarings)deskundigen, maar ook actief deelnemen aan de discussie daarover. Een greep uit de afgelopen vijf jaar: talentmanagement, conflictmanagement, digitalisering en disruptieve innovatie en de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code, met aandacht voor lange termijn waardecreatie en cultuur. Het tweede lustrum vormde een mooie aanleiding om terug te kijken naar de ervaringen en lessen uit die vijf jaar, om daarmee vervolgens beter vooruit te kunnen kijken naar de toekomst. Het draait bij familiebedrijven immers primair om continuïteit en daarvoor is een vooruitziende blik van cruciaal belang.

Veranderende rol commissaris

Dat terug- en vooruitblikken kreeg vorm in een onderzoek onder de circa tweehonderd commissarissen van familiebedrijven die de afgelopen jaren aanwezig waren bij de bijeenkomsten, van wie er uiteindelijk 51 deelnamen. 'De rol van de commissaris is de afgelopen jaren sterk aan het veranderen', stelt Herman Hovestad, vennoot van Custom Management. 'We wilden er door middel van het onderzoek graag achter komen hoe commissarissen van familiebedrijven die verschuivende verantwoordelijkheid ervaren en hoe ze daaraan aanvulling geven.' Ook familiebedrijven moeten immers mee bewegen met externe veranderingen en strategisch inspelen op nieuwe (technologische) ontwikkelingen. Wat betekent dat voor de rol van commissarissen? Staan ze als toezichthouder aan de zijlijn, of zijn ze nauwer betrokken bij de strategie en participeren ze daar zelfs in vanuit hun adviesrol? De titel van het onderzoek en het bijbehorende seminar is dan ook goed gekozen: Commissaris: toeschouwer of deelnemer?

VUCA-wereld

De huidige en toekomstige rol van de commissaris ten aanzien van de strategie van familiebedrijven speelde een belangrijke rol in het onderzoek, naast aandachtsvelden als governance (het familiestatuu), opvolging, het functioneren van de directie en diversiteit in de directie en de raad van commissarissen (zie het kader voor de belangrijkste uitkomsten). De snel veranderende externe omgeving en de disruptieve gevolgen van technologische ontwikkelingen vragen meer aandacht voor ondernemerschap en strategie van de directie, merken de ondervraagde commissarissen. Slechts één deelnemer aan het onderzoek was het niet eens met die stelling. Daardoor verschuift ook de rol van de commissaris. Zo moeten commissarissen meer aandacht hebben voor het uitwerken van strategische scenario's: 43% was het eens met die stelling en 39% zelfs zeer eens. Nog meer steun is er voor de stelling dat commissarissen meer in discussie moeten met de directie over de strategie: circa een derde van de commissarissen (32,6%) is het daarmee eens en bijna de helft (46,9%) zelfs zeer eens. 'Strategie staat dus ook bij bestuurders en commissarissen van familiebedrijven hoger op de agenda', aldus MESA-partner Gerard Citroen, die het onderzoek leidde en de resultaten tijdens het seminar presenteert. 'Toch wordt de urgentie nog niet over de gehele linie gevoeld.'

Nog steeds staat bijna 15% van de ondervraagde commissarissen neutraal tegenover het belang van meer strategische discussie en bijna 20% - één op de vijf - tegenover de inzet van scenario's. En dat terwijl ook familiebedrijven zich staande moeten zien te houden in een VUCA-wereld: *Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous.*'

Commissariaat gaat meer tijd kosten

In de toekomst zal de betrokkenheid van de commissaris bij het strategisch planningsproces alleen maar toenemen, verwacht 70% van de ondervraagden. Dat zal ook gevolgen hebben voor de intensiteit: de rol van commissaris wordt zwaarder, kost meer tijd en energie en vraagt meer kennis en inzicht. De overgrote meerderheid (83,9%) van de commissarissen is het eens (44,9%) of zelfs zeer eens (38,8%) met de stelling dat de commissarisrol meer tijd kost of dat zal gaan doen. Dat hangt ook samen met de toenemende tijd en aandacht voor digitalisering in de directie. Overigens zien commissarissen digitalisering en disruptie soms als een expertfunctie en daarmee als een verantwoordelijkheid die vooral bij de bestuurders ligt, zo kwam naar voren uit twee diepte-interviews met commissarissen over de onderzoeksresultaten. Een gevaarlijke misvatting, aldus Citroen. 'Digitale transformatie gaat veel verder dan alleen een expertfunctie. Het is een strategisch vraagstuk, waarover ook commissarissen visie moeten ontwikkelen en kennis en inzicht moeten hebben.'

Meer scenarioplanning nodig

Dat die rol nog onvoldoende wordt gepakt, blijkt ook uit het antwoord op de stelling dat er in de toekomst meer gebruik zal worden gemaakt van *what-if*-scenario's: slechts 20% van de commissarissen verwacht een toename, terwijl juist het werken met scenario's een kritische



succesfactor is voor strategisch wendbare en *agile* organisaties. Citroen: 'In de gesprekken werd gezegd: "We dóen al zoveel businesscases". Veel commissarissen zien de meerwaarde van scenarioplanning dus nog niet. Daaruit blijkt dat ze strategie nog vooral benaderen vanuit hun toezichthoudende rol en minder vanuit een strategisch adviserende rol.' Samenvattend: commissarissen van familiebedrijven zijn zich bewust van hun veranderende rol ten aanzien van de strategie, zo blijkt uit het onderzoek. De manier waarop ze daar invulling aan geven – met

inachtneming van het dilemma afstand versus betrokkenheid – zal de komende jaren echter moeten intensiveren. 'In *nextgen* moeten familiebedrijven een ander spel spelen en dat geldt dus ook voor commissarissen', besluit Citroen.

Goede governance en rentmeesterschap

De eerste gastspreker van de avond vertelt vervolgens over de transformatie van een groot familiebedrijf met een miljoenenomzet en honderden medewerkers, zowel strategisch als op het gebied van governance. De spreker behoort tot de drie leden van de derde generatie die zitting hebben in een raad van bestuur, samen met drie leden van de tweede generatie. De raad van bestuur vertegenwoordigt het perspectief van de familieleden/aandeelhouders (die hun stemrecht hebben neergelegd in een Stichting Administratiekantoor). Inmiddels is het bedrijf

toe aan de derde extern ceo. De eveneens externe raad van commissarissen houdt toezicht op de holdingdirectie. Het bedrijf kende de afgelopen jaren ups en downs, door een aantal directiewisselingen en resultaatverslechtering door de crisis. Met de nieuwe ceo kan het bedrijf nu weer verder uitgebouwd worden. Als familie streeft de raad van bestuur daarbij naar vijf doelen: een goede samenwerking tussen de tweede en de derde generatie, een goede rentabiliteit, een groeistrategie, professionele governance en rentmeesterschap.

‘Een beetje vent betaalt dividend’

Allereerst de onderlinge samenwerking: ‘Als je met twee generaties in één raad van bestuur zit, geeft dat een bepaalde dynamiek’, aldus de spreker. ‘Ook al omdat de derde generatie bestaat uit twee juristen en een IT’er. We hebben dus zelf geen businesservaring, maar we moeten er wél wat van vinden.’ Dan de rentabiliteit: ‘We willen dat er geld verdiend wordt. We huldigen als familie het uitgangspunt: “Een beetje vent betaalt dividend”. Bovendien is waardecreatie belangrijk voor een eventuele verkoop van het bedrijf in de toekomst.’ Voor het realiseren van die rentabiliteit en waarde op de lange termijn is een groeistrategie nodig. ‘Er was geen expliciet strategisch plan en budget. Als derde generatie hebben we erop aangedrongen om dat op papier te zetten. Zo kun je beter sturen op de executie, want strategische plannen moeten ook worden uitgevoerd.’

Empathisch, maar niet té

Ook de governance (de samenwerking tussen rvb, rvc en holdingdirectie) was toe aan professionalisering. ‘Als derde generatie hadden wij een grote informatieachterstand. Maar toen een familielid vroeg naar het strategisch plan, mocht deze van de rvc alleen een uittreksel van dat plan inzien. Je moet daar dus goede afspraken over maken.’ Tot slot het rentmeesterschap: de derde generatie wil een familiestatuuut, de tweede generatie stelt zich echter passief en afwachtend op. Momenteel is de positie van president-commissaris vacant. Er wordt gezocht naar een persoon die alle vijf doelen van de familie kan ondersteunen. Het profiel voor de nieuwe president-commissaris: zakelijke inslag, strategisch inzicht, gevoel voor het creëren van draagvlak, een inspirator voor de ceo, goed thuis in professionele governance en ervaring met corporate finance voor een eventuele verkoop. ‘Commissarissen van familiebedrijven moeten over empathisch vermogen beschikken, maar dat mag ook weer niet onbegrensd zijn’, aldus de spreker. ‘Je moet als commissaris ook zakelijk zijn en de familie kunnen en durven voorhouden dat het bedrijf geen sociale instelling is en geld moet verdienen. De continuïteit staat voorop.’

Condities voor innovatiesucces

Voor die continuïteit en lange termijn waardecreatie is innovatie cruciaal. De tweede gastspreker - hoogleraar Corporate Innovation & Entrepreneurship - vraagt de commissarissen in de zaal wat daar volgens hen voor nodig is. De oogst aan suggesties: goed management met gevoel voor ondernemerschap en een naar buiten gerichte blik, oog voor kansen en bereidheid om risico's te nemen, eventueel geholpen door de urgentie van een bedreigd verdienmodel. Gestolde praktijk en daarmee in de roos, aldus de spreker. Hij bracht de kritische succesfactoren voor innovatie onder in een model. ‘Meer dan zeventig procent van het succes van innovatie wordt bepaald door de juiste condities: strategie & leiderschap, systemen & structuren en culture & people. Die condities bepalen of innovatie slaagt of faalt. Het proces, de executie, bepaalt slechts dertig procent van succes, terwijl daar vaak de meeste aandacht naar uitgaat.’ Commissarissen moeten zich dan ook vooral afvragen of er sprake is van de juiste condities voor innovatie. ‘Op die condities kunnen commissarissen ook direct invloed uitoefenen, terwijl ze doorgaans niet of minder invloed hebben op het proces.’

Vier ontwikkelfasen naar world-class innovatie

De hoogleraar onderscheidt vier fasen in de ontwikkelingsgang van het innovatief vermogen van organisaties:

- **1. underperformer:**
 - uitstelgedrag: 'Innovatie is voor morgen, we hebben er nu geen tijd voor, want het is crisis', of juist: 'De economie trekt aan, we moeten nu eerst omzet draaien';
 - de juiste condities voor innovatie ontbreken, er wordt vooral ingezet op executie;
 - de verantwoordelijkheid voor innovatie wordt weggezet bij één persoon: 'het ultieme recept voor een burn-out';
 - nodig: out-of-the-box denken, maar vaak geen draagvlak voor creatieve ideeën;
- **2. catching-up**
 - 'We zouden moeten innoveren';
 - bij de condities ligt het accent op structure & systems;
 - kies voor innovatieprojecten een andere aanpak dan voor de corebusiness, om te voorkomen dat innovatief denken en creativiteit in de kiem gesmoord worden, zoals andere HR-systemen en beoordelingssystemen om de juiste mensen aan te trekken en te behouden;
- **3. best in class**
 - innovatie is een must;
 - bij de condities ligt het accent op strategie & leiderschap;
 - leiding formuleert innovatie-ambitie, heralloceert middelen voor innovatie en beschermt deze, ook in slechte tijden;
 - rol leiderschap: formuleer een Big Dream (vergelijkbaar met Kennedy's ambitie voor een maanreis, het streven van Elon Musk om Mars te koloniseren of Google's 'moonshots' als de zelfrijdende auto), maar laat de weg daarnaartoe over aan de millennials;
- **4. world class**
 - innovatie zit in DNA
 - bij de condities ligt het accent op culture & people;
 - organisatie kan mislukkingen incasseren en heeft de bereidheid om te experimententeren, falen, leren en verbeteren;
 - organisatie is bereid om te kannibaliseren op het bestaande portfolio.

Nieuw leiderschap

De stap van de catching-up-fase (2) naar die van best in class (3) is de lastigste, volgens de hoogleraar. 'De directie moet voor die sprong namelijk belangrijke stappen zetten', aldus de hoogleraar. Niet alleen op cognitief gebied (het leren doorgronden van digitalisering en de implicaties daarvan voor strategie en innovatie), maar ook op emotioneel gebied ('Kan ik dat wel en accepteren mensen me in die rol?'). Daar ligt een belangrijke rol voor commissarissen: als de directie de vereiste stappen niet blijkt te kunnen zetten, dan moet soms gekozen worden voor nieuw leiderschap. 'Als je daar te lang mee wacht, loopt het bedrijf soms grote achterstand op', aldus de hoogleraar.



Bij fase 1 en 2 gaat het vooral om adaptatie aan de externe omgeving, bij fase 3 en 4 gaat het om strategische vernieuwing (*renewal*) van binnenuit, schetst hij.

In de adaptatiefasen stellen commissarissen zich vaak nog op als toezichthouder, om pas in de *renewal*-fasen echt deelnemer te worden. 'Terwijl ze zich ook al in die eerste fasen zouden moeten opstellen als deelnemer, om de juiste condities te scheppen voor innovatie en deze actief aan te jagen.'

Death, debt and divorce

De derde gastspreker was jarenlang extern ceo van een groot familiebedrijf en is een ervaren commissaris bij een aantal andere familiebedrijven. Hij gaat allereerst in op nut en noodzaak van goede afspraken binnen en met de familie, vastgelegd in een familiestatuuut. De verhoudingen en de intentie kunnen in de loop der jaren immers ingrijpend veranderen door *death, debt and divorce*, zoals veilinghuis Christie's de belangrijkste krachten achter de eigen markt zo mooi noemt. 'De belangrijkste vraag daarbij: is het bedrijf er voor de familie, of is de familie er voor het bedrijf?', aldus de derde spreker. Een lakmoesproef is de opstelling van de familie bij bijvoorbeeld dividendbeleid, herkapitalisatie, successierechten én investeren in innovatie: 'De directie van een kapitaalintensief bedrijf dacht gestenigd te zullen worden door de familie toen hij zijn investeringsplan voor innovatie presenteerde. Maar hij kreeg applaus: die familie was er duidelijk voor het bedrijf.'

Prioriteitsaandeel voor president-commissaris

Het uiteindelijke doel van heldere familieafspraken is continuïteit: het doorgeven van het bedrijf aan de volgende generatie. Maar aandeelhouders moeten altijd kunnen uitstappen, als ze dat willen, aldus de spreker. Vaak is de waardering van aandelen daarbij een hobbel. Het familiebedrijf waar hijzelf extern leiding aan gaf, hanteerde het zichtbare eigen vermogen als enige reële maatstaf. 'Wie de contante cashflow wilde hebben, moest als aandeelhouder blijven zitten.' Een ander belangrijk uitgangspunt: onderlinge problemen in de familie mogen de ontwikkeling van het bedrijf nooit blokkeren. In het familiebedrijf waar de spreker ceo was, had het familielid dat de rol van president-commissaris bekleedde om die reden een prioriteitsaandeel. Bij een ander familiebedrijf bestond het bestuur van de STAK uit evenveel onafhankelijke leden als familieleden. De geschiktheid van familieleden om in het bedrijf te werken, is een ander belangrijk punt. De derde spreker: 'De kans dat iemand een goede manager is, is één op duizend. Behalve bij familiebedrijven: daar zou het ineens één op één zijn.' In het gelach van de zaal klinkt herkenning door. Commissarissen kunnen een belangrijke rol spelen in het toetsen van de geschiktheid en het aftasten van de opvolgingsbereidheid van de volgende generatie en het betrokken houden van jonge en aankomend aandeelhouders.

Familie wordt zondags bij de koffie gepraat, externen niet

Externen in een familiebedrijf (vooral de ceo, maar ook de commissaris - al of niet in een *one-tier* board - of leden van de raad van advies) doen er goed aan zich te realiseren dat ze altijd een buitenstaander zullen blijven, aldus de derde spreker. 'De familie houdt ook altijd een zekere achterdocht ten aanzien van een extern ceo: "Als je het verkloot, zitten wij als familie met de gebakken peren en kost het ons een bom duiten." Dat gevoel hou je, je kunt het niet wegnemen.' Mensen van buiten krijgen in het familiebedrijf te maken met een bijzondere dynamiek. Zo is het voor een extern ceo en/of andere externe bestuurders soms lastig samenwerken met familieleden.

In een gemengde rvc moet voorkomen worden dat er twee snelheden ontstaan en dat de niet-familieleden een informatieachterstand oplopen ten opzichte van de familieleden: de 'incrowd' die zondags bij koffie of familiediner is bijgepraat. Commissarissen die de indruk hebben dat ze primair als adviseur worden ingezet, kunnen beter ook echt in een raad van advies stappen en niet de verantwoordelijkheid van de commissarisrol - en de bijbehorende aansprakelijkheid - accepteren. Lastig voor externen zijn de vertrouwenspersonen van de directie binnen de familie, aldus de spreker. 'Ze zitten nooit formeel aan tafel, maar beïnvloeden vanaf de zijkant.' De oplossing: wees erop verdacht, communiceer goed met ze, realiseer je dat je ook iets van ze kan leren en het allerbelangrijkst: probeer ze in de rvc te krijgen.'

(Don't) bet the shop

De taak van de externe commissaris bij een familiebedrijf is objectivering (naast massage en een brugfunctie bij emoties), aldus de derde spreker. Zoals bij het kiezen van een geschikte opvolger, maar ook bij het kiezen van de juiste koers. 'Soms heb je als commissaris de neiging om met het standpunt van de familie mee te gaan, ook al ben je zelf een andere mening toegedaan: "Het is hún geld". Weersta die verleiding en steek je vinger op. Ook hier gaat het immers weer om de continuïteit. Bovendien werkt een strategie alleen als het (externe) management eigenaarschap voelt en niet alleen een richting inslaat omdat de familie het wil. De spreker maakt daarbij onderscheid tussen de marginale toetsing en volle toetsing. Het eerste is toetsing op inhoud: 'Je moet aanschoppen tegen aannames, maar de familie bepaalt het uiteindelijk.' Tenzij de familie een koers kiest, die de ondergang van het bedrijf kan worden: *bet the shop*. 'Dan moet je als commissaris overgaan op volle toetsing. En ook wanneer je twijfelt of management en middelen wel afdoende zijn om de strategie te realiseren.'

Niet met de familie onder de kerstboom zitten

Ook goede governance is essentieel. De spreker zegt in de loop der jaren een 'governancekampioen' te zijn geworden. 'Het is goed om *checks and balances* te hebben. Dat kan het gevaar van informele circuits ondervangen.' De bestaande wettelijke structuur en governancecodes bieden daarvoor een goede structuur, aldus de spreker. 'Pseudowetgeving als een aparte code voor familiebedrijven is niet nodig. 'Zo'n code is óf te generiek óf een dwangbuis.' Maar goede familieafspraken zijn en blijven onmisbaar. De spreker herhaalt het tot slot nog maar eens: van buiten is van buiten. 'Als externe is de verleiding soms groot om betrokken te raken bij de familie, maar houd afstand. Je kunt er als externe voor helpen zorgen dat de familie met elkaar onder de kerstboom kan zitten, maar daar hoor jijzelf niet bij. Een tweede ervaringsles: familieleden zullen altijd voor elkaar kiezen (en niet voor de externe), ze moeten immers met elkaar door. De spreker eindigt met een kwinkslag: 'Als externe ben en blij je "van buiten". Voor de familie ben je slechts een passant op het pad naar continuïteit. Je mag blij zijn als ze zich later herinneren dat je ooit voor hen gewerkt hebt.'



Levensduur bedrijven neemt af

François Carstens, partner van MESA, leidt de aansluitende discussie met sprekers en zaal. Hij inventariseert eerst hoe oud de familiebedrijven zijn waaraan de commissarissen in de zaal zijn verbonden. De meeste vingers gaan de lucht in bij de categorie bedrijven die vijftig tot honderd jaar geleden zijn opgericht. Aanbeland bij bedrijven van tweehonderd jaar of ouder, gaat er nog maar één vinger de lucht in.

‘Het verleden is geen garantie voor de toekomst’, merkt een van de aanwezige commissarissen op: ook familiebedrijven moeten zichzelf opnieuw blijven uitvinden. Die noodzaak wordt alleen maar groter in een wereld van digitalisering en disruptieve innovatie. De gemiddelde levensduur van bedrijven neemt dan ook steeds sneller af, aldus de hoogleraar onder de sprekers: vóór de Tweede Wereldoorlog was dat nog 75 jaar, nu is het al minder dan veertig jaar en in 2025 zal het minder dan dertig jaar zijn.

Innoveren: incrementeel of disruptief?

Carstens haalt een onderzoek aan uit de *Harvard Business Review* (onlangs in het *FD* besproken). Daaruit kwam naar voren dat veel familiebedrijven een voorkeur hebben voor incrementele innovatie (stap voor stap verbetering), terwijl niet-familiebedrijven vaker op disruptieve wijze innoveren. Geen revolutie dus, maar een evolutie. Bovendien investeren familiebedrijven per saldo vaak minder in innovatie (niet meer dan één tot vijf procent van hun omzet, aldus PwC-onderzoek), dan niet-familiebedrijven, waar een op de vijf zelfs meer dan tien procent van de omzet in innovatie investeert. Familiebedrijven realiseren met die minder intensieve investeringen echter een hogere innovatieopbrengst. Uit het *FD*-artikel: ‘Dat komt omdat ze hun geld slimmer investeren, betrokken zijn bij medewerkers en hun ideeën, en bij andere stakeholders. En ze beschikken vaker over jarenlange kennis van hun specifieke sector.’

Bedreigingen uit onverwachte hoek

Een snelle rondvraag leert dat de meeste familiebedrijven waarbij de commissarissen zijn betrokken ook incrementeel innoveren. ‘Toch moeten ook familiebedrijven de ontwrichtende invloed van nieuwe technologie hoger op de agenda hebben staan’, aldus de hoogleraar onder de gastsprekers. ‘Familiebedrijven denken misschien dat dat ze niet raakt, maar de bedreiging komt altijd uit onverwachte hoek, denk bijvoorbeeld aan 3D-printen.’ Custom Management-vennoot Hovestad waarschuwt daarbij voor een slechts oppervlakkige omarming van innovatie als modebegrip. ‘Op de korte termijn leidt dat gemakkelijk tot onderschatting: “Ach, dat innovatiebeleid implementeren we wel even”. Op de lange termijn kan het juist leiden tot onderschatting, doordat de strategische betekenis van innovatie voor lange termijn waardecreatie onvoldoende gevoeld wordt.’ Een commissaris uit de zaal sluit zich daarbij aan: ‘Disruptieve innovatie is helemaal geen nieuwe trend, zoals overal wordt geroepen. Dat is onzin. Het gaat gewoon om langdurig ondernemerschap en het innovatief verbeteren van je product of dienst, zoals familiebedrijven vaak al decennia in de praktijk brengen.’

Millennial board

Wat is dan het geheim achter dat succesvol en langdurig innoveren? De beste voorwaarde is *a healthy disrespect for formal hierarchy*, aldus de derde gastspreker. Bij familiebedrijven geldt dat wellicht ook nog eens voor anciënniteit. De eerste gastspreker over het eigen familiebedrijf: ‘De meeste innovatieve ideeën komen niet mijn vader, maar van mijn jongste nichtjes. Die snappen wat e-commerce inhoudt. Diversiteit is dus belangrijk: ook de jongste generatie in de familie moet de kans krijgen om ideeën te spuien. Je moet dus een structuur bedenken om ze al vroeg bij het bedrijf te betrekken en goed naar ze luisteren.’ Raden van commissarissen moeten daarbij de bedding vormen waardoor innovatie vrijelijk door het familiebedrijf kan stromen. Ook in de raad zelf kan verjonging wellicht voor een nieuwe impuls zorgen. Onno van den Brink, vennoot van Custom Management, wijst op de *millennial board*, waarvoor zijn collega-vennoot Philippe Smit onlangs pleitte: een soort schaduwraad met jonge mensen, geboren tussen de jaren 1980 en 2000. Die zijn opgegroeid met digitale technologie, passen zich makkelijker aan en hebben meer zicht op trends.

‘Die jongeren kunnen een belangrijke rol spelen om de innovatiekracht van familiebedrijven te vergroten.’ Een commissaris in de zaal werpt tegen dat ook de rvc zélf over die kennis moet beschikken: ‘Jonge honden kunnen helpen met brainstormen en bij de implementatie van ideeën in de operatie, maar wij commissarissen moeten zelf ook verstand hebben van digitalisering en disruptie. De hoogleraar noemt in dat verband het voorbeeld van Johnson & Johnson. De Amerikaanse multinational heeft een *disruption committee* in de board, de (non-)executives worden via *reversed mentoring* wegwijs gemaakt in de wereld van digitalisering. ‘Hier zie je ook weer dat disrespect voor *formal hierarchy*.’

Opa ging ook drie keer op zijn bek

Disruptieve innovatie is niet alleen een bedreiging, maar ook een kans, wordt er tot slot gesteld, ook en misschien wel juist voor familiebedrijven. De vraag van Carstens: is een innovatieve strategie die optimaal inspeelt op kansen en bedreigingen vooral een verantwoordelijkheid van de raad van bestuur, of moet ook de raad van commissarissen actief betrokken zijn bij de strategie? De zaal is er duidelijk over: commissarissen moeten vooral de setting scheppen waarin de directie kan innoveren. De eerste spreker is dezelfde mening toegedaan:

‘Commissarissen kunnen helpen om de juiste voorwaarden voor innovatie te scheppen, trends te signaleren en de directie te prikkelen om met ideeën te komen. Maar ze hoeven van mij niet zélf met die ideeën te komen. Voor mij ben je een te gekke commissaris als je het ondernemerschap in het familiebedrijf aanjaagt en niet belemmert.’ De derde spreker vult hem aan:

‘Commissarissen moeten er vooral op letten dat de directie voldoende ruimte laat voor het maken van fouten, zodat mensen hun nek durven uitsteken. Dat vormt het juiste klimaat voor innovatie, in een gecontroleerde omgeving, vanuit de waarden van het familiebedrijf. Want die familie begrijpt heus wel dat vernieuwing niet gaat zonder fouten maken. Als opa niet drie keer op zijn bek was gegaan, had het bedrijf waarschijnlijk niet meer bestaan.’

Wat is de conclusie na een avond kennis delen, ervaringen uitwisselen en discussiëren over de rol van de commissaris bij innovatie en transformatie van familiebedrijven? Moet de familiecommissaris een toeschouwer of een deelnemer zijn? Het antwoord is eigenlijk heel simpel: allebei.

Samenvatting resultaten onderzoek *Familiecommissaris: toeschouwer of deelnemer*

In de periode mei tot oktober 2017 hebben 51 familiecommissarissen een online enquête ingevuld met stellingen en vragen over hun ervaring als familiecommissaris, hun visie op zeven geselecteerde aandachtsvelden en hun visie op de agendapunten die de komende jaren op de RvB en/of RvC agenda moeten staan. De meest relevante kenmerken en bevindingen uit het onderzoek zijn in deze management samenvatting puntsgewijs uitgewerkt.

Profiel respondent

- Van de 210 uitgenodigde commissarissen die bij een familiebedrijf werken, hebben 51 commissarissen deelgenomen aan de online enquête die ingevuld kon worden in de periode juni tot en met september.
- De deelgenomen commissarissen hebben veel ervaring. Het merendeel heeft meer dan 5 jaar ervaring in een commissarisfunctie. Veel commissarissen werken bij een familiebedrijf met een internationale strategie.

Mening over geselecteerde onderwerpen

- Het familiestatuuut wordt een belangrijk hulpmiddel gevonden als basis voor de strategie of voor het bespreken en oplossen van verschillen of conflicten in de familie. De meeste commissarissen geven dat het statuut goed aansluit en up-to-date is met de huidige familiesituatie.

- In de ogen van de commissaris vragen externe veranderingen meer aandacht van de directie van het familiebedrijf. Dit geldt ook voor mogelijke disruptie. Enigszins een open deur, maar waard om te controleren of dit echt ook het geval is. Er is in ieder geval meer aandacht van de RvC voor scenario's en RvB en RvC hebben meer discussie over de strategie van het bedrijf.
- Of er planmatiger wordt gekeken door de RvC naar opvolgingsvraagstukken is niet over de hele linie waar. Soms wel, soms niet. De animo van de nieuwe generatie om in het familiebedrijf te blijven is niet minder geworden. Families lijken wel eerder geneigd om een externe directeur aan te nemen. Maar zij zijn niet eerder bereid om de verkoop van het bedrijf te overwegen. Daar zijn wel enkele uitzonderingen hierop.
- De commissarissen zijn redelijk positief over de kwaliteit waarmee directies de concurrentiepositie verbeterde en talent in huis konden halen en binden. De diversiteit in het profiel van de RvB is toegenomen, maar dit geldt niet voor alle familiebedrijven. In ieder geval is de meerderheid van de commissarissen erover eens dat transparantie in de afstemming tussen RvB/RvC en aandeelhouders is verbeterd.
- De functieprofielen van commissarissen zijn bij de meerderheid aanwezig en goed uitgewerkt. De functie van commissaris kost meer tijd en veranderd. De diversiteit van het profiel van een RvC is toegenomen de laatste 3 jaar, maar niet bij alle RvC's. Het profiel is minder veranderd dan bij de RvB.

Visie op toekomstige RvC aandachtsvelden

- De toekomstige rol van commissaris zal zich meer richten op actieve bijdrage in het strategisch planningsproces. De aandacht van de directie voor financieringsvraagstukken zal gelijk blijven of toenemen. De tijd en aandacht voor digitalisering zal licht tot sterk toenemen. De aandacht voor strategie en digitalisering zijn kritischer succesfactoren. De mate van toenemen van diversiteit in de directie zal gelijk blijven of toenemen. Dit geldt ook voor de diversiteit van de RvC. Echter daar zal minder toename zijn dan bij de directie. De arbeidssatisfactie van de commissaris zal gelijk blijven en voor sommigen toenemen.
- Goed functioneren als commissaris in een familiebedrijf vraagt een goed evenwicht tussen afstand en verbondenheid, goede balans tussen bedrijf en familiezaken en meer dan gemiddeld investeren in relaties met alle betrokkenen.

De auteurs van deze e-paper zijn partners van MESA family business consultants en Custom Management, Interim Directeuren sinds 1974.

MESA fbc B.V. is als onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in het optimaliseren van de samenwerking en wisselwerking tussen familie en onderneming in het vooruitzicht van voortdurende verandering. Van waarden en strategie tot opvolgings- en governancevraagstukken.



Custom Management is een maatschap van ervaren algemeen directeuren die sinds 1974 tijdelijke opdrachten uitvoert op (statutair) bestuurs- en directieniveau, en ad interim leiding geeft aan complexe projecten.



Deze e-paper mag ter inspiratie verveelvoudigd en/of geciteerd worden zonder voorafgaande toestemming van de auteurs mits juiste en volledige bronvermelding plaatsvindt:

'Commissaris: toeschouwer of deelnemer? MESA-Custom Management: e-paper Q2-2018.'
