

Commissarissen schieten tekort

Woensdag 9 Juli 2003

De commissie-Tabaksblat, die onlangs voorstellen heeft gepubliceerd voor verbetering van het bestuur van ondernemingen, wil kritische commissarissen. Bovendien moeten dezen ook de tijd nemen hun toezichthoudende rol in te vullen.

De conclusie van Tablaksblat c.s. is dat de commissarissen het nu niet goed doen. Dat komt overeen met mijn ervaring als commissaris bij twee middelgrote ondernemingen.

Commissarissen zijn aangesteld om het bestuur van de onderneming te toetsen op hun beslissingen en daden. Dit toezicht oefenen ze uit namens alle belanghebbenden. De noodzaak van toezicht ontstaat omdat de directie of raad van bestuur binnen de onderneming onvoldoende countervailing power heeft. Meestal is de machtsconcentratie aan de top te groot.

De machtsafstand tussen de top en de basis is vooral in de grotere ondernemingen gegroeid en de huidige trend naar (zeer) hoge beloningen is een indicatie van de groei in 'machtsafstand'. Alleen commissarissen hebben nog een kans gehoord te worden wanneer ze in het belang van onderneming en stakeholders toezicht uitoefenen, toetsen en adviseren.

Bij recente schandalen ligt de basis vrijwel steeds in inschattingfouten van de top van de onderneming. De laatste jaren waren jaren van grote overnames, een in breedte uitdijende portfolio van activiteiten, en riskante financiering - dit laatste om de aandeelhouders te gerieven. Commissarissen hebben deze beslissingen gesteund.

Moeten we niet nuchter vaststellen dat bestuur en commissarissen elkaar teveel begrijpen? Commissarissen in een structuurvennootschap worden door coöptatie benoemd. Ze hebben gewoonlijk zelf ervaring als lid van een raad van bestuur. Het zijn personen die op hetzelfde niveau staan als de andere commissarissen en herkenbaar voorbeeld zijn voor de raad van bestuur. Ons soort mensen. En deze commissarissen hebben in hun eigen onderneming waarschijnlijk hetzelfde gedaan als de raad van bestuur waarop zij toezicht moesten uitoefenen. De commissarissen hebben teveel begrip getoond.

De commissaris heeft per definitie een informatieachterstand. Dat kan hij of zij compenseren door kritisch door te vragen en vooral ook door contacten lager in de organisatie te onderhouden. We krijgen als commissarissen presentaties te zien en we weten waarvoor die bedoeld zijn. Ze zijn bedoeld om te overtuigen en niet om kritisch en tegendraads denken aan te moedigen. En we hebben veel vertrouwen in de topmensen die we zelf hebben gekozen en aangesteld. Bovendien hebben we ook niet zoveel tijd.

In essentie gaat het om de basishouding van de commissaris. Immers, de commissaris kan de Raad van Bestuur essentiële, eenvoudige en confronterende vragen stellen. Wat is de terugverdientijd van deze overname als we zoveel goodwill betalen? Welke risico's lopen we? Wat is het effect als de conjunctuur tegenzit? Of simpelweg: wat gebeurt er nu eigenlijk als we het niet doen? Hebben we toen niet een belangrijke fout gemaakt en wat hebben we daar nu van geleerd?

We zijn als commissarissen te gemakkelijk meegegaan in de tijden dat de bomen nog tot in de hemel groeiden. We hebben gezien en toegestaan dat de CEO's, de hoogste bestuurders in een onderneming, veel macht kregen. We hebben te veel vertrouwd. We hebben te veel beloofd. We hebben het kunnen van de CEO overschat en ons onvoldoende gerealiseerd dat zelfs een heel goede CEO niet alles kan zien en overzien. We hebben hem onvoldoende voor fouten behoed. We hebben ook ons eigen inzicht overschat.

Ik ben ingenomen met Kok als nieuwe ster in raden van commissarissen. Ondanks zijn opmerking over excessieve zelfverrijking is hij toch gekozen. Hopelijk is hij een voorbeeld van een kritische commissaris. Ook van een commissaris die verantwoording wil afleggen aan de maatschappij en aan de medewerkers in de onderneming en niet alleen aan de aandeelhouders. En die niet uitsluitend denkt in termen van financieel gewin, maar aan de gezondheid van de onderneming op de langere termijn. Nu maar hopen dat hij niet te veel commissariaten neemt. Drs. ing. C. Rippen is senior managing consultant bij Berenschot

Rippen, Kees

(c) NRC Handelsblad 2003 alle rechten voorbehouden