

Inzicht in toezicht

Door: ir J.A. van Hamel en ir. R.J.W. Klei

DE LAT MOET HOGER

Crisis rond het toezicht

Falend bestuur en falend toezicht – de voorbeelden zijn legio. In het grijze verleden was daar de cause célèbre OGEM. Van recentere datum zijn KPN, HBG en LAURUS. En nu is er het AHOLD drama. Waar hebben de commissarissen gefaald en hoe kan het beter? In een serie artikelen verkent *Elan* de mogelijkheden om de kwaliteit van het toezicht op een hoger plan te brengen.

Bestuurders en toezichthouders worden – terecht of onterecht – in toenemende mate op de korrel genomen door de financiële pers, de analisten en andere wijsneuzen. De Ondernemingskamer krijgt het steeds drukker en institutionele beleggers bundelen hun krachten. Ook in Nederland is duidelijk sprake van een afbrokkelend vertrouwen in de kwaliteit van ondernemingsbesturen.

Onder de aanzwellende kritiek bijten toezichthouders van zich af of hullen zich in stilzwijgen. Toegeven dat je niet goed hebt opgelet is immers niet zonder risico. Een aansprakelijkheids- en rechtsbijstandverzekering biedt financiële bescherming, maar de reputatieschade kan onherstelbaar groot zijn.

Bindende gedragscode

Met de veertig aanbevelingen van de commissie Peters heeft ondernemend en kapitaalverschaffend Nederland vijf jaar geleden een poging gedaan om in eigen kring orde op zaken te stellen. Onafhankelijk, transparant en zich verantwoordend, zo moest het nieuwe toezicht worden. Die revolutie is mislukt, zo hebben de opstellers van het manifest onlangs verklaard. Onder leiding van Morris Tabaksblat, die het Angelsaksische model van binnenuit kent, wordt echter een nieuwe poging ondernomen om een *bindende* gedragscode te

ontwikkelen. Zou het nú wel lukken? Met de mogelijkheden om via nieuwe wetgeving – op basis van een omstrepen SER compromis – een bres te slaan in het coöptatieve commissarissenbolwerk, wil het in de praktijk niet erg vlotten. Ook de milde aandrang vanuit de EU maakt voorlopig nog weinig indruk. Natuurlijk: wetten, voorschriften, gedragscodes, zij zijn nodig. Ze regelen machtsverhoudingen, wijzen verantwoordelijkheden toe en stellen normen. Maar zetten ze werkelijk zoden aan de dijk en moeten ondernemingen daarop gaan zitten wachten? Enkele ondernemingen – waaronder ING, Shell en Nuon – zijn begonnen aan een “stille revolutie”. Gevoed door maatschappelijk realiteitsbesef, strategische overwegingen en welbegrepen eigenbelang zijn zij aan de slag gegaan om – op eigen initiatief en van binnen uit – hun governance op een hoger plan te brengen.

Lat moet hoger

Vier handvatten kunnen wezenlijk bijdragen aan het versterken van het toezicht: hogere eisen stellen, periodieke zelfevaluatie, dynamiek brengen in de samenstelling van de RvC en een zwaardere invulling geven aan de rol van de president-commissaris. In een reeks artikelen gaan wij hier nader op in.

De notie dat de lat hoger moet lijkt een dooddoener. De vraag is waar je je precies op moet richten? Waarin schiet het toezicht nu in essentie tekort en hoe komt dat? En wat zijn de criteria waaraan een "excellente" RvC zou moeten voldoen?

Raden van Commissarissen staan nu nog vaak op te grote afstand van de onderneming, verdiepen zich onvoldoende in de business en de organisatie, stellen zich te afhankelijk op tegenover het bestuur, zijn niet streng genoeg, hebben te laat in de gaten dat het mis gaat en wachten vervolgens te lang met ingrijpen. Verder deugt hun samenstelling vaak niet. Voor deze tekortkomingen zijn diverse oorzaken aan te wijzen.

Het *concept* van waaruit een RvC opereert is vaak niet helder of ondeugdelijk. Principes die op zich juist zijn, zoals "de RvC moet niet op de stoel van de directie gaan zitten" en "toezicht houden is afstand houden" worden te absoluut opgevat. Daarmee krijgt de RvC onvoldoende zicht op de onderneming en haar management. Dat leidt ertoe dat de RvC te gemakkelijk meegaat in plannen van het bestuur, zonder zich daadwerkelijk te hebben laten overtuigen van de deugdelijkheid ervan. Dat "vervreemdingseffect" wordt in de hand gewerkt doordat de contactfrequentie met de onderneming (lees: de vergaderfrequentie) tamelijk laag ligt en de meeste commissarissen hun primaire verantwoordelijkheid en aandacht elders hebben liggen. Een echt "gevoel voor", een echte "grip op" de onderneming en haar bestuur kunnen derhalve niet tot stand komen.

De *verleiding* is groot voor bestuurders en ex-bestuurders om nóg een commissariaat te aanvaarden, terwijl zij het al razend druk hebben. Het "hebben" van een aantal "zware" commissariaten is vandaag de dag immers een belangrijke maatstaf voor je maatschappelijk aanzien en geeft je - als ex-bestuurder - het gevoel dat je nog volledig meetelt. Maar ook ondernemingen zelf hebben een grote voorkeur voor het aantrekken van "zware" commissarissen met een groot netwerk, die bij voorkeur nog actief zijn als bestuurder. Het effect laat zich raden: vaak hebben deze mensen onvoldoende tijd, aandacht en beschikbaarheid voor de onderneming. Laurus lijkt daarvan een markant voorbeeld te zijn.

De *dynamiek* in de samenstelling van de RvC moet hoognodig worden vergroot! Veel Raden van Commissarissen verliezen gaandeweg hun alertheid en hun toegevoegde waarde. Commissarissen zitten vaak te lang, en met de vergroting van de routine gaan de nieuwsgierigheid en de frisse kijk verloren. De pikorde ligt vast, iedereen kent z'n plaats. Nieuwe kennis- en ervaringsgebieden komen te laat aan boord.

Tenslotte: er is weinig *beseft* dat toezicht houden een gecompliceerd proces is dat goed moet worden georganiseerd en geregisseerd. Dat het talent dat in de raad voorhanden is, actief gemobiliseerd en gebundeld moet worden.

Ir. J.A. van Hamel, zelfstandig bestuursadviseur te Bilhoven.

Ir. R.J.W. Klei, zelfstandig bestuursadviseur te Rotterdam.

DE KARAKTERISTIEKEN VAN EEN EXCELLENTE RvC

Wat betekent dit alles dan voor de *karakteristieken van een excellente RvC*? Onze "top tien" luidt:

1. Een groot verantwoordelijkheidsbesef hebben en een daadwerkelijke betrokkenheid tonen, met een stevig ambitieniveau inzake de eigen toegevoegde waarde en impact
2. Beseffen dat twee cruciale producten moeten worden geleverd: alerte *governance* ten behoeve van de stakeholders en actieve *guidance* aan het bestuur
3. Zichtbaar en aanspreekbaar zijn voor binnen- en buitenwereld, beseffend dat legitimatie moet worden verdiend
4. Een heldere en weloverwogen rolopvatting hebben, waarin het uitdagen van de RvB en het onvermoeibaar stellen van lastige vragen op constructieve wijze centraal staan
5. Veeleisend durven te zijn: een eigen en onafhankelijke koers varen met betrekking tot de inrichting van het toezicht en de kwaliteit van de informatievoorziening
6. Steeds opnieuw aandacht schenken aan: visie- en strategie(ontwikkeling) en het ambitieniveau daarvan; het business concept en de evenwichtigheid van de activiteitenportfolio; de economics of business; de conduct of business; risicobeheersing; het besturingsmodel; management development en opvolgingsplanning
7. Voortdurend alert zijn op een toereikende kwaliteit, balans en eendracht in het bestuur en op negatieve signalen die daaraan doen twijfelen
8. In staat zijn om ontwikkelingen in het juiste tijdspectief te plaatsen én een feilloos gevoel hebben voor timing en dosering van de eigen interventies
9. Bereid zijn om te leren, om zichzelf te evalueren en om de eigen samenstelling aan te passen
- en, tenslotte
10. Een gezaghebbende voorzitter die voldoende beschikbaar is, die een actief-dienende rolopvatting heeft, die overwegend vanuit de coulissen opereert, maar op 'moments of truth' waarlijk leiderschap toont