

Publicatiedatum: 1-6-2005

Wat goede commissaris moet weten

ROLF THUNG, MAARTEN DE JEU EN EDWIN WELLER

De extra informatie die commissarissen op basis van de nieuwe regelgeving krijgen, zal leiden tot een informatiebureaucratie zonder verbetering van de kwaliteit van het toezicht.

Het goede nieuws is dat de commissarissen het zelf in de hand hebben om deze trend om te buigen. De raad is zelf verantwoordelijk om alle benodigde informatie op te vragen. Het nadeel is dat hem thans een verwijt kan worden gemaakt als niet de relevante informatie is opgevraagd.

Beoordeling van de cijfers is een belangrijk onderdeel van het toezicht. Financiële informatie geeft echter vooral informatie over wat er is gebeurd en zegt weinig over de toekomst. Te veel nadruk op financiële informatie zorgt voor kortetermijngedrag.

Daarbij speelt een andere ontwikkeling: bestond in 1982 nog 62 procent van de marktwaarde van industriële ondernemingen uit materiële vaste activa, twintig jaar later bestaat meer dan 85 procent uit 'intangibile' ofwel 'ongrijpbare' activa. Het informatie- en rapportage-instrumentarium heeft deze ontwikkeling niet bij kunnen houden.

Vanuit die nieuwe verantwoordelijkheid van de raad is het van belang om een uitgebalanceerde en concrete informatieset samen te stellen op basis waarvan de raad periodiek kan vaststellen hoe de onderneming er echt voorstaat. De toezichthouders op een onderneming hebben behoefte aan een radicaal andere rapportage.

Wat zijn deze immateriële, ongrijpbare zaken? Veelgebruikt is de indeling waarbij antwoord gegeven wordt op de volgende vragen: hoe denken onze belangrijkste klanten, leveranciers en andere stakeholders over ons en hoe loyaal zijn ze? Welke processen zijn essentieel en hoe goed lopen die? Hoe klaar zijn we voor de toekomst: qua organisatie,

qua mensen en qua systemen? En hoe duidelijk is die toekomst omschreven en hoe realistisch is die omschrijving? Daarnaast zijn belangrijke vragen: hoe kijkt het eerste- en tweedelijnsmanagement tegen de organisatie aan; in welke mate zijn zij het met het bestuur maar ook onderling eens over de kernthema's? Zien zij bottlenecks die het bestuur niet ziet? Zijn er

voldoende potentiële opvolgers en hoe is hun ontwikkeling? Hoe wordt er leiding gegeven en waarop wordt beoordeeld: wat voor type managers maken carrière en welke juist niet? Past dat in de daarover gemaakte afspraken? Heerst er een sfeer van vertrouwen en openheid of is er sprake van repressief gedrag?

En meer specifiek over het functioneren van het bestuur: hoe dominant is de voorzitter; kunnen de andere bestuurders voldoende hun ei kwijt? Zijn er voldoende checks en balances? Hoe kwetsbaar durven de leden zich op te stellen? Hoe goed zijn zij in het verbeteren en ontwikkelen van de organisatie en de mensen?

Afgezien van specifieke onderwerpen moet een goede informatieset in ieder geval aan de volgende criteria voldoen: er dient een goede balans te zijn tussen kwantitatieve en kwalitatieve informatie, tussen indicatoren die aangeven hoe het nu gaat en die aangeven of de onderneming ook voldoende inspeelt op toekomstige ontwikkelingen en tussen interne en externe indicatoren. Daarnaast is het essentieel dat de informatie bedrijfsspecifiek is.

De lastigste stap is om te zorgen dat er informatiesystematiek komt zodat de gewenste informatie beschikbaar komt.

Het is naar onze mening essentieel om buiten de reguliere commissarissenvergaderingen om een aantal sessies te organiseren waarin de raad besluit welke informatie hij wil hebben en in welke vorm en met welke frequentie. Deelnemers aan deze sessies zijn een delegatie uit de raad, enkele bestuursleden en de secretaris van de vennootschap.

De uitkomst is een vaste informatieset, in analogie met de 'key performance indicators'. Deze zijn immers ook niet beperkt tot de kerngetallen.

Het maatschappelijke klimaat is veranderd. Zo kwam Ruud Lubbers in 1999 in de Content-voorkennisaffaire nog weg met de opmerking 'dat hij commissaris op afstand was'. Vorig jaar leverde eenzelfde soort uitspraak van onderwijsminister Maria van der Hoeven over haar commissariaat bij een frauderende hogeschool in Den Haag echter hoongelach op.

Immers, deze vorm van toezicht is juist ingesteld en sinds Tabaksblat verstevigd om te zorgen dat er mensen zijn die ingrijpen als dat nodig is. Voor commissarissen die dit vervelend vinden geldt: 'If you can't stand the heat, stay out of the kitchen.'

Een vaste agenda en dito informatieset leidt tot een duidelijke invulling van het takenpakket van de raad. Bijkomend voordeel is dat de rolverdeling weer duidelijk wordt. Het bestuur bestuurt en de raad houdt toezicht.

Drs H.R. Thung en drs M. de Jeu werken voor onderzoeks- en adviesbureau Thung & Van der Kruk. Mr drs E.J. Weller is compliance officer bij MeesPierson.

Copyright (c) 2005 Het Financieele Dagblad
