

# Komst professionele commissaris onherroepelijk en onvermijdelijk

**C**ommissarissen zijn machtige mensen. Want in de praktijk hebben zij het laatste woord bij 'majeure' besluiten, waaronder het benoemen en ontslaan van bestuurders: 'the buck stops here'.

Commissarissen hebben derhalve een zware eigen verantwoordelijkheid. Dat zij op hun beurt verantwoording moeten afleggen aan de algemene vergadering van aandeelhouders is alleen maar mooi: iedereen presteert beter als zijn prestaties periodiek beoordeeld worden.

Juist vanwege de macht van commissarissen heeft de commissie-Tabaksblad een aparte bepaling gewijd aan de onafhankelijkheid van commissarissen. Blijkbaar is dat nog steeds niet overbodig.

Sterker nog, onze stelling is dat het gebrek aan deze onafhankelijkheid de belangrijkste oorzaak is van de geruchtmakende deconfitures en schandalen bij ondernemingen in de afgelopen jaren.

Naar onze mening is de belangrijkste oorzaak van het gebrek aan deze vorm van onafhankelijkheid een 'ouderwetse' mentaliteit en het vasthouden aan achterhaalde normen onder de huidige 'groep' (president-)commissarissen. Zonder mentaliteitsverandering zal deze misstand blijven bestaan. Mentaliteitsverandering bij de toezichthouders is dan ook de belangrijkste stap is in het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemingsbestuur.

De code-Tabaksblad zal de beoogde mentaliteitsverandering niet brengen. Daar is meer voor nodig. De commissaris moet niet alleen deskundig zijn, maar moet ook een 'rechte rug' kunnen, en willen, houden tegenover het bestuur, collega-commissarissen en bedrijfsfunctionarissen. Onze stelling is dat de weg naar een professionele commissaris onherroepelijk en onomkeerbaar is.

Was er vroeger slechts sprake van marginale toetsing van het beleid en werd het tijdig voorzien in de opvolging van de raad van bestuur als belangrijkste taak gezien, tegenwoordig wordt van een commissaris een actieve en anticiperende rol verwacht. Opvallend is dat

Veel problemen bij grote bedrijven zijn terug te voeren op falend toezicht. Het commissariaat zal verder verzakelijken, meer tijd gaan kosten en beter betaald worden

» *Rolf Thung, Maarten de Jeu en Edwin Weller*

ondanks deze veranderingen er toch nog een aantal mores bestaat die commissarissen hinderen bij een goede invulling van hun taak.

Allereerst is er het probleem van informatieasymmetrie tussen raad van commissarissen en bestuur. De raad van commissarissen heeft adequate informatie nodig om voldoende inzicht te krijgen in het functioneren van de onderneming. Met de veranderende taakopvatting van de commissaris is ook de informatiebehoefte toegenomen. Echter, voor hun informatie zijn de commissarissen afhankelijk van het bestuur. Geregeld is dat het bestuur de commissarissen van de benodigde informatie moet voorzien.

Jaap Glasz, hoogleraar corporate governance en lid van 'Tabaksblad', wijst er op dat een commissaris actief toezicht moet houden en dat hij moet openstaan voor signalen van de ondernemingsraad, van de accountant, vanuit het tweede echelon en vanuit de maatschappij. Zowel in de literatuur als in de praktijk blijkt echter dat dergelijke contacten praktisch nooit in afwezigheid van de bestuurders plaatsvinden, laat staan zonder medeweten van de bestuurders van een onderneming. Het buiten het bestuur om vergaren van informatie wordt als 'not done' aangemerkt.

Dit vertrouwen/wantrouwen-dilemma dient te worden wordt doorbroken. Een commissaris die zich goed laat informeren door anderen dan het bestuur (bijvoorbeeld de compliance officer, klokkenluider, interne accountant en/of

managers en medewerkers), kan worden aangemerkt als 'well done' en dit is géén motie van wantrouwen jegens het bestuur. Integendeel, hij past de principes van 'good governance' toe en vermindert de informatieasymmetrie.

Een andere norm die commissarissen beperkt in hun functioneren is de mate van hun onderlinge (on)afhankelijkheid. Het verzakelijken van de verhoudingen stelt veel hogere eisen aan de onafhankelijkheid van commissarissen dan tot nu toe gebruikelijk is.

'Tabaksblad' is een stap in de goede richting maar gaat lang niet ver genoeg, want hij verbiedt slechts directe kruisverbanden. Hij had ook moeten verbieden dat twee personen die bij de ene onderneming bestuurder dan wel commissaris zijn, bij de andere onderneming samen in de raad van commissarissen zitting hebben. Ook de situatie van twee personen die kruiselings lid dan wel president-commissaris zijn, had moeten worden verboden.

En zelfs kun je vraagtekens zetten bij de echte onderlinge onafhankelijkheid als twee personen in twee ondernemingen in de raad van commissarissen zitting hebben. Want hoe kun je geheel onafhankelijk blijven als je je medecommissaris in een belangrijke kwestie bij de ene onderneming eigenlijk moet afvalen, terwijl je juist zijn steun nodig hebt bij een andere belangrijke kwestie bij de andere onderneming?

Het probleem is niet eens zozeer een gebrek aan formele onafhankelijkheid.

Veeleer gaat het om de informele onafhankelijkheid; het gebrek aan psychosociale onafhankelijkheid is het probleem. Het blijft lastig (en het is misschien wel gewoon menselijk) om de benodigde kritische houding ten toon te spreiden ten opzichte van een bestuurder of commissaris die bij een andere onderneming medecommissaris is, of waarmee men samen in een raad van advies zit.

Genoemde veranderingen: echte onafhankelijkheid en het (moeten) nemen van verantwoordelijkheid voor gemaakte strategische keuzes, maar ook de veel grotere druk van aandeelhouders, de vergrote transparantie en de daaruit voortvloeiende machtigere publieke opinie, zullen onherroepelijk leiden tot een verzakelijking tussen de commissarissen onderling en tussen commissarissen en bestuurders.

Wat zijn de gevolgen van deze verzakelijking? Ten eerste zal een commissariaat meer tijd gaan kosten en dus beter beloofd moeten worden.

Ten tweede zal een commissaris meer kennis moeten verkrijgen van de onderneming én van de branche waarin de onderneming actief is. Uiteindelijk zullen deze ontwikkelingen ons er toe dwingen om van het commissariaat een professioneel beroep te maken.

Adequaat toezicht op een professionele onderneming vereist dito commissarissen. De kandidaat-beroepscommissarissen zullen voldoende ervaring in een ondernemingsomgeving moeten hebben opgedaan en zeker niet direct van de universiteit geplukt kunnen worden. Dat neemt niet weg dat een aanmerkelijk aantal professionals van begin veertig in een raad een echte vernieuwing en verfrissing teweeg zal brengen.

Wat ons betreft is de professionalisering een onherroepelijk en onomkeerbaar proces. Aanvullende regelgeving is nauwelijks vereist, mentaliteitsverandering van een commissaris wel.

Drs H.R.Thung en drs M. de Jeu zijn verbonden aan onderzoeks- en adviesbureau Thung en Van der Kruk, mr drs E. J. Weller is compliance officer bij Mees-Pierson.