

Ondernemingsbestuur Onderzoek over hoe commissarissen hun werk zien

Weten waar duvel uit doosje springt

Grijpen commissarissen wel in als het fout gaat in hun bedrijf? Ja, als er fraude is of als de eigen integriteit in gevaar is. Maar liever niet bij een verschil van mening. Ten onrechte, zo blijkt.

Door onze redacteur
MENNO TAMMINGA

ROTTERDAM, 12 DEC. Hoogleraar Auke de Bos schudt zijn hoofd en wijst op het cijfer. „Van de commissarissen zegt 23 procent dat er nooit een meningsverschil is in hun overleg. Is dat wel een goeie zaak? Een goed samengestelde raad van commissarissen heeft toch zoveel diversiteit dat er verschillende opvattingen bestaan?”

De macht en invloed van commissarissen bij ondernemingen en van raden van toezicht bij scholen, zorginstellingen en woningcorporaties is onweersproken. Zij controleren het directiebeleid, zij moeten talloze beslissingen goedkeuren, van grote reorganisaties tot majeure overnames, en zij moeten de directie bij de les houden, zodat de strategie winstgevend wordt uitgevoerd. Zij zijn het sluitstuk van de besluitvorming over beslissingen met vergaande consequenties. Als de zaken fout lopen, worden zij erop aangekeken.

Maar wat doen zij eigenlijk? Grijpen zij wel in als het mis dreigt te gaan? Ja, zegt Mijntje Lückerrath, meer dan de helft van de commissarissen grijpt met enige regelmaat in. Maar nee, dat zij ingrijpen vertellen zij liever niet aan de buitenwereld, zo blijkt uit het periodieke onderzoek dat Lückerrath en De Bos op de Erasmus Universiteit doen naar het werk en de opvattingen van commissarissen.

„Wanneer treedt u wél naar buiten?” was de logische vervolgvraag. Bij fraude van bestuurders (79 procent) en als hun eigen integriteit in het geding is (50 procent), maar liever niet (65 procent) als er belangrijke meningsverschillen zijn over de strategie van de organisatie. Terwijl die aanleiding juist tot de bekendste frases in het bedrijfsjargon behoort: bestuurder of commissaris stapt op wegens een meningsverschil over het te voeren beleid.

De databank van Lückerrath en De Bos beslaat een breed scala van commissarissen en toezichthouders: van beursgenoteerde ondernemingen tot familiebedrijven,

Ontevreden minderheid

Commissarissen en raden van toezicht zijn gemiddeld genomen zeer tevreden over hun besluitvorming en over hun relaties met de raad van bestuur. Het minst tevreden zijn toezichthouders bij zorginstellingen, ook al is de score van tevredenheid daar nog altijd vrij hoog: 80 procent.

Maar de ontevreden minderheid is een opvallend consistente uitkomst in het laatste kwartaalonderzoek onder commissarissen en toezichthouders van Mijntje Lückerrath en Auke de Bos van de Erasmus Universiteit. Zo is het opmerkelijk dat de laagste score over de tevredenheid met het toezicht – een 3,3 – te vinden is bij leden van raden van toezicht van zorginstellingen, terwijl het gemiddelde cijfer van alle zorgtoezichthouders (7,1) het op een na laagste is in een rij van zes. Bij beursgenoteerde ondernemingen geven commissarissen 7,7 als gemiddeld cijfer, met een 6,5 als laagst.

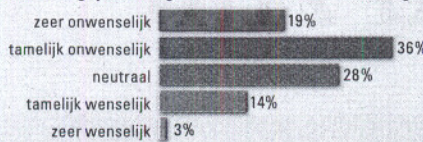
Bij zorginstellingen hebben de toezichthouders ook veruit de meeste klachten (21 procent) over de informatie die zij krijgen van de bestuurders. Er is ook ontevredenheid over de grote afstand ten opzichte van het bestuur (21 procent), over de onmogelijkheid om in te grijpen (19 procent) en over de mate van invloed (11 procent). Zelfs de samenstelling van de raad van bestuur wekt ontevredenheid (11 procent). Hoe komt dat? De Bos: „Ik denk dat bij zorginstellingen, maar ook bij woningcorporaties, de vraag veel lastiger is te beantwoorden: Waar hou ik eigenlijk toezicht op? Beursbedrijven hebben simpele kengetallen als winst, marktaandeel en aandelenkoers. Vergeet ook niet dat er bij zorginstellingen een veel grotere inhoudelijke kennis wordt gevraagd van de organisatie.”

maar ook zorginstellingen en woningcorporaties.

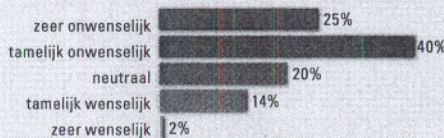
De wenselijkheid om de publiciteit te zoeken is niet in alle sectoren even groot. In het onderzoek komen hierover opmerkelijke ver-

Wanneer offeren commissarissen vertrouwelijkheid op

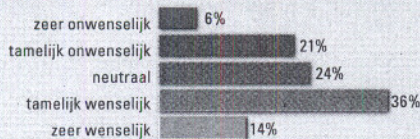
Als er belangrijke meningsverschillen bestaan over de volgen strategie



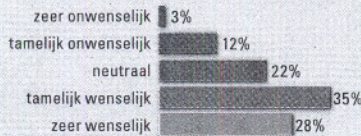
Als er belangrijk verschil van mening/inzicht met de rvb over het te voeren beleid



Als de eigen integriteit van de commissaris in het geding is



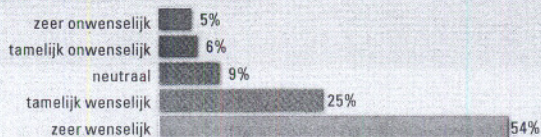
Als de openbaarmaking in het belang van de aandeelhouder/belanghebbenden is



Als de bestuurders ernstig falen in hun taak



Als de bestuurders frauduleus handelen



NRC 121209 / RB / Bron: '5-Minutes Commissarissen Update' Erasmus Universiteit

pelijke missie, tussenin. „Mischien zijn commissarissen daar toch iets minder zeker van hun zaak”, oppert De Bos. „Beursbedrijven gelden toch als de *Champions League* van het commissariaat.”

De recente debacles bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen en de ondergang van de DSB Bank resoneren onder commissarissen. DSB had diverse politieke prominenten onder haar commissarissen plus voormalig minister Zalm als financieel directeur. Hij stapte begin dit jaar over naar ABN Amro. Naar hun functioneren loopt een onderzoek.

In de reacties op een algemene vraag over de lessen die commissarissen zelf trekken uit het falen bij verschillende organisaties overheersen antwoorden als meer aandacht voor risicobeheer, interne controle en tijd investeren in kwaliteit van management.

Maar ook komt het antwoord: betere en uitgebreidere verslaggeving over welke commissaris bij welk onderwerp wat heeft gezegd. Zodat een commissaris later bij een onderzoek, zoals bij DSB, zwart op wit kan aantonen: kijk, ik heb voortdurend de directie gewezen op dit of dat manco.

Andere commissarissen zoeken het in betere oordeelsvorming vóórdat zij een (her)benoeming aanvragen. Bij welk soort bedrijf word ik eigenlijk toezichthouder? Waar kan het in of met deze organisatie mislopen? Wat zijn hier, zoals een commissaris het treffend noemt, de „Kritische Faal Factoren”. „De zwakke plekken vroegtijdig ontdekken wordt steeds belangrijker”, zegt Lückerrath. „Je moet te weten komen waar het duveltje uit het doosje kan springen.”

De Bos gaat nog een stap verder. Zal de media-aandacht voor debacles kandidaat-commissarissen niet juist kopschuw maken om mee te doen? Die tendens is al gaande, merkt hij, dat mensen terugschrikken voor commissarissen bij organisaties waar een verhoogd risico geldt. De Bos verwacht dan ook dat de rollen steeds meer omgedraaid zullen worden, zeker nu het aantal commissarissen bij grote bedrijven en grote stichtingen (scholen, zorginstelling, woningcorporaties) tot vijf per persoon wordt beperkt. „Kandidaten kunnen zich dan afvragen: waar wil ik eigenlijk commissaris zijn? Bedrijven zullen harder moeten werken om mensen het goede gevoel te geven dat zij juist daar het best aan de slag kunnen.”

schillen naar voren. Commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven zijn het meest bereid openheid te geven, die van familiebedrijven het minst. „Commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven heb-

ben als persoon het meest te verliezen, zij zijn het meest kenbaar”, zegt Lückerrath.

Toezichthouders bij zorginstellingen en woningcorporaties zitten daar, ondanks hun maatschap-