

# Commissaris zonder code



De betekenis van de corporate governance code voor commissarissen bij niet-beursgenoteerde ondernemingen is groter dan de meesten verwachten.

**Tekst** Hans Bakker en Fred van Eenennaam | **Illustratie** Aad Goudappel

In het afgelopen jaar is besloten tot een ingrijpende verandering in het Nederlandse ondernemingsbestuur. De corporate governance code die de commissie-Tabaksblat heeft ontwikkeld, laat geen partij buiten schot. De commissie formuleerde richtlijnen voor aandeelhouders, directie, commissarissen en zelfs de externe accountant. Goed nieuws dus voor allen die een verbetering van het ondernemingsbestuur wensten en die de totstandkoming van de code als een stap in de goede richting naar professioneel en transparant bestuur beschouwen. Dit goede nieuws geldt alleen voor slechts vijf procent van het Nederlandse bedrijfsleven: de beursgenoteerde bedrijven. Ook niet-beursgenoteerde ondernemingen worden in een rap tempo internationaler als gevolg van fusies, overnames, allianties en andere samenwerkingsvormen. En ook bij deze ondernemingen worden complexere financieringsconstructies toegepast om verdere groei mogelijk te maken. Zodra blijkt dat zij zich houden aan een code, wordt het gemakkelijker om te ondernemen in het buitenland. Als je immers laat zien aan goede governance te doen, schept dat vertrouwen. Nyenrode Business Universiteit en het Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen merkten dat hier een lacune in

de wet- en regelgeving zit, waar iets aan gedaan moet worden. Nyenrode professoren pakten dit op en formuleerden op basis van onderzoek en discussies zeven aanbevelingen onder de naam: Commissaris zonder Code? Ook al is het Nederlandse niet-beursgenoteerde bedrijfsleven in vele opzichten zeer divers, toch zijn er zeven thema's gevonden die ze gemeenschappelijk hebben met beursgenoteerde bedrijven:

## 1. Zo groot mogelijke onafhankelijkheid van commissarissen

Het is veelal niet mogelijk en ook niet verstandig om een volledig onafhankelijke bestuurslaag te creëren. Binnen familiebedrijven bijvoorbeeld, zullen de familieleden die niet bij het bedrijf werken toch betrokken willen zijn en invloed willen uitoefenen op hun vermogen. Met de aanstelling van een onafhankelijke president-commissaris kan de balans tussen onafhankelijkheid en deskundigheid worden gewaarborgd. Bij verandering moet de relatieve invloed van de onafhankelijke leden niet achteruit gaan. Indien onafhankelijkheid een belangrijke kwestie gaat vormen, kan worden overwogen om de raad van commissarissen uit te breiden met een nieuwe onafhankelijke commissaris.

## 2. Aanscherping profiel van commissarissen en toezichthouders

De opstelling van het profiel moet worden aangepast conform de code-Tabaksblat met extra nadruk op ondernemerschap en up-to-date kennis van corporate governance. Voor elke commissarisvacature moet een duidelijk profiel worden opgesteld, waarbij elke commissaris over basale financiële kennis moet beschikken. In de hele raad moeten conform Tabaksblat de verschillende gebieden zijn afgedekt. Aanvullend zal voldoende ondernemersexpertise in de raad van commissarissen aanwezig moeten zijn, zodat die zijn adviseursrol jegens de directie en andere belanghebbenden goed kan vervullen. Alle commissarissen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het opstellen en gebruiken van heldere statuten, profielen, taken en rollen tussen de rvc en de directie, alsmede tussen de president-commissaris en de commissarissen, en over de wijze en aanpak aangaande informatievoorziening, de verzekeringen en dergelijke.

## 3. Niet te veel commissariaten

Bij de selectie van een commissaris of toezichthouder is een eis dat een kandidaat-commissaris slechts een beperkt aantal functies vervult. Bij mogelijke crisissituaties moet de beschikbaarheid van de commissaris gegarandeerd zijn. Om de rol van toezichthouder en adviseur naar behoren te kunnen vervullen, is een aanzienlijke tijdsinvestering van de zijde van de commissaris vereist. Gelet op alle ontwikkelingen in de maatschappij, de markt en de ondernemingen is het wenselijk dat commissarissen een zodanige flexibiliteit hebben dat zij bij crisissituaties hun rol goed kunnen vervullen, zonder dat eventueel andere commissariaten daaronder leiden. Het is zeer de vraag of beroepscommissarissen met meer dan tien commissariaten aan deze eis kunnen voldoen.

## 4. Beloning van commissarissen in lijn met hogere eisen

Commissarissen en toezichthouders worden, gezien de nieuwe eisen, in veel gevallen onvoldoende beloond. Een commissaris is niet bedoeld als een goedkope adviseur of uithangbord. Een commissaris dient zodanig te worden beloond dat hij in ieder geval aan zijn jaarlijkse opleidingsverplichtingen kan voldoen. Voorts dient de raad van commissarissen te beschikken over een eigen budget voor het inhuren van externe adviseurs, wanneer zij dat vanuit hun toezichthoudende of adviserende rol noodzakelijk vinden.

## 5. Maak de rol van de voorzitter van de raad van commissarissen expliciet

Professionalisering van de raden van commissarissen kan alleen plaatsvinden door middel van goede selectie, blijvende educatie en jaarlijkse evaluatie van de bijdrage van de betrokken commissaris. De president-commissaris is verantwoordelijk voor de evaluatie van het functioneren van de individuele commissarissen en de gehele raad.

## 6. Regel de relatie tussen de raad van commissarissen en de directie

In de verhouding tussen de raad en de directie dienen de volgende zaken expliciet te zijn geregeld: hoe de rvc en de directie met elkaar omgaan; de strategiebepaling, de bedrijfsdoelstellingen en de realisatie; meetbare criteria ter beoordeling van de

directie; de verhouding met de accountant en de eisen aan de informatievoorziening. Bij niet-beursgenoteerde ondernemingen bepalen vaak de persoonlijke relaties de omgang tussen directie en commissarissen. Door expliciete afspraken over de rollen en spelregels te maken, zal dit leiden tot een professionalisering en verzakelijking van de relaties. Nu we van 'vooraf vertrouwen geven en achteraf controleren' naar een pro-actieve invulling van het commissariaat gaan, dient de rvc nauw geïnvolveerd te zijn in het proces van strategiebepaling en -uitvoering. Commissarissen voeren samen met de directie een inhoudelijke dialoog over de strategische keuzes. Zij moeten een duidelijk oordeel kunnen geven over het functioneren van de directie, jaarlijks en in lijn met normale beoordelingssystematieken. Grote voorkeur heeft een selectie en aanstelling van de accountant door de rvc, aan wie de accountant rapporteert. De raad is vrij om informatie binnen en buiten het bedrijf te verzamelen, waarbij de raad de directie informeert over met name de interne informatieverzameling. Ten aanzien van de informatievoorziening geldt een haal- en brengplicht van beide partijen.

## 7. De raad geeft gevraagd en ongevraagd advies, dat de directie naast zich neer mag leggen

Voor de succesvolle ontwikkeling van niet-beursgenoteerde ondernemingen is het cruciaal dat de adviesfunctie van de commissaris wordt versterkt. De externe ontwikkelingen maken het nodig dat commissarissen en directie nauw samenwerken en van elkaars expertise gebruikmaken. De raad van commissarissen moet niet alleen gevraagd maar ook ongevraagd ideeën en adviezen kunnen voorleggen.

Uit de zeven aanbevelingen vloeit een ingrijpende verandering van het bestuur van niet-beursgenoteerde ondernemingen en instellingen voort. De professionalisering is de verantwoordelijkheid van de individuele commissaris, van de directie en van de overheid. De individuele commissaris zal zijn expertise waar nodig en permanent dienen uit te breiden door deel te nemen aan opleidingen en netwerken. Ook zal die zich moeten inspannen om tot de noodzakelijke verbeteringen in corporate governance te komen.

De directies van bedrijven en instellingen hebben tot taak de hiervoor beschreven verbeteringen samen met hun commissarissen tot stand te brengen. Brancheorganisaties hebben een rol binnen hun sector om een raamwerk van goed corporate governance op te stellen als basis voor deze discussie.

De overheid vond het noodzakelijk om een commissie samen te stellen die bij vijf procent van de ondernemingen toezicht gaat houden op de ontwikkelingen van corporate governance. De vraag is of het niet noodzakelijk is om een dergelijk brede commissie samen te stellen voor de overige 95 procent. Het antwoord moet onverkort ja luiden. Het feit dat dit moeilijker is door de variëteit aan niet-beursgenoteerde organisaties mag geen reden zijn dit niet te doen. ■

Hans Bakker is deeltijd hoogleraar Business Integration aan Nyenrode Business Universiteit en partner van KPMG Business Integration.

Fred van Eenennaam is o.a. voorzitter van de werkgroep Corporate Governance op Nyenrode Business Universiteit, lid van het bestuur van NICG (Nederlands Instituut voor Corporate Governance) en programma directeur van de NCD-Nyenrode Commissarissencyclus.