

Commissaris, de witte ridder in de poldergovernance

Roger Dassen

‘Samenleving doordesemd van frauduleus handelen’, zo citeert *Het Financieele Dagblad* op 30 december 2002 op de voorpagina Officier van Justitie Fred Spijers. ‘Ik heb het over fraude met identiteiten, over fraude met geneesmiddelen, over notarissen die dingen doen of laten waar grote vraagtekens bij te plaatsen zijn, over de onwaarde van accountantsverklaringen, over ambtenaren die – net als de overgrote meerderheid lijkt te doen – grabbelen en graaien. Om mij heen kijkend blijkt deze samenleving knap rot te zijn. Wij hebben de achterstand op de Zuid-Europese landen ingelopen, we zijn net zo erg.’ Een droevige slotzin bij een jaar, waarin zeker ook in het bedrijfsleven de normen en waarden een flinke deuk hebben opgelopen in de publieke perceptie, door onder meer de ‘boekhoudschandalen’ en de bouwfraude. En eveneens in de slotdagen van 2002 is daar de evaluatie van Peters, die moet constateren dat van de implementatie van zijn aanbevelingen toch eigenlijk in de afgelopen vijf jaar maar bitter weinig is terecht gekomen.

Kortom, er is werk aan de winkel om het vertrouwen in het bedrijfsleven te herstellen. Onze ‘poldergovernance’, waarin een op onderling vertrouwen, fatsoen en ‘maatschappelijke tucht’ gestoelde overlegcultuur de plaats innam van op de Angelsaksische leest geschoeide ‘checks and balances’, zou wel eens ontoereikend kunnen zijn om het probleem te lijf te gaan.



Prof. Dr. R. Dassen RA is partner van Deloitte & Touche Accountants en tevens hoogleraar Auditing aan de Universiteit Maastricht alsmede de Vrije Universiteit. Hij studeerde economie en accountancy aan de Universiteit Maastricht, waar hij in 1995 promoveerde.

De sleutelfiguur in deze ontwikkeling is naar mijn mening de commissaris. Als hoogste toezichthoudende orgaan binnen de vennootschap liggen bij de Raad van Commissarissen unieke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen om goed bestuur en toezicht, en transparante verslaggeving naar alle stakeholders, te waarborgen. Maar een dergelijke rol als ‘witte ridder’ binnen de corporate governance valt niet als vanzelf aan commissarissen toe. Effectiviteit van commissarissen is een functie van onafhankelijkheid, deskundigheid, tijdsbesteding en onbegrensde toegang tot informatie.

Om te beginnen het vraagstuk van de onafhankelijkheid. Veel van het management-opportunisme dat het afgelopen jaar ter discussie is gesteld, vloeit voort uit een kortetermijnnoriëntatie, overigens veelal afgedwongen door de ‘dynamiek’ van de effectenbeurzen. Van belang is dat de Raad van Commissarissen niet ook aan een dergelijke druk blootstaat. Bezinning over aandelen- en optiebezit (dat eerste is natuurlijk niet tegen te houden in het geval van een grootaandeelhouder die via de Raad van Commissarissen invloed wenst), maar ook bezinning ten aanzien van de waardevrijheid tegenover de onderneming en haar management zelf (is een commissaris vroeger actief in het topmanagement geweest; is de commissaris daarnaast ook nog bestuurlijk actief bij een belangrijke leverancier of afnemer), zijn wezenlijk om te beoordelen of er voldoende afstand kan worden genomen als toezichthouder. Interessant zijn in dit verband de aanbevelingen van een commissie onder leiding van de voormalige bankier David Higgs, ingesteld door de Engelse regering met het oogmerk om aanbevelingen te doen ten aanzien van de positie van de non-executive director (min of meer vergelijkbaar met onze commissaris) in een onderneming. Higgs beveelt aan om deze non-executives inderdaad geen optiepakketten te bieden, terwijl ex-werknemers of zakenpartners van de betreffende onderneming niet dan na een royale ‘afkoelingsperiode’ wordt toegestaan

om op te treden als non-executive. Opmerkelijk is overigens de aanbeveling van Higgs, om één non-executive aan te wijzen als een exclusieve vertegenwoordiger van de aandeelhouders, die in deze persoon ook een aanspreekpunt kunnen zien.

Het tweede vraagstuk, deskundigheid, moet uiteraard in teamverband worden beoordeeld. In de Sarbanes-Oxley Act wordt vooral gehamerd op de financiële deskundigheid van de commissaris. Onterecht is die focus naar mijn mening niet, immers, een belangrijke verantwoordelijkheid ligt op het gebied van het toezicht op de kwaliteit van de (financiële) verslaggeving, en die rol kan uiteraard alleen met kracht worden gespeeld als sprake is van een grote deskundigheid op het betreffende gebied bij ten minste een deel van de Raad van Commissarissen. In de Nederlandse praktijk zijn in dit verband zeker goede voorbeelden te vinden. Maar ik vrees dat de commissarissen die de deskundigheid in huis hebben om een kritische rol in te nemen ten aanzien van bijvoorbeeld de IAS-implementatie bij 'hun' onderneming, niet rijk gezaaid zullen zijn. De oproep van Higgs om meer trainingsfaciliteiten te bieden aan non-executives kan in dit licht als een belangrijke handreiking worden gezien.

Het derde vraagstuk betreft de tijdsbesteding. De tijd dat een commissaris met grote trots kon bogen op tien commissariaten, is voorbij of hoort voorbij te zijn. Wil er sprake zijn van een adequate invulling in termen van vergadertijd en voorbereiding, dan kan dit normaliter niet in minder dan enkele honderden uren op jaarbasis. Zeker niet wanneer de Raad van Commissarissen (of het Audit Committee) ook betrokken moet zijn bij de selectie van en de communicatie met de interne en externe accountant. Dit aspect komt ook pregnant naar voren in de kritische

commentaren op de aanbevelingen van Higgs, in zorgen over de zwaarte en overigens ook het risicoprofiel van een commissariaat.

Het laatste aandachtspunt is tegelijkertijd het meest ingewikkelde. Immers, een Raad van Commissarissen kan alleen goed functioneren wanneer zij voldoende wordt geïnformeerd door alle betrokkenen – management, accountant – over de relevante issues. En alhoewel een Raad zelf idealiter een goede informatieverschaffing zou moeten afdwingen, ziet de praktijk er veelal anders uit. In dit kader wordt wel eens gesuggered om ook in ons land eens na te denken over het Angelsaksische model, waarbij 'executives' (management) en 'non-executives' (commissarissen) bij elkaar in één Board zitten. Zonder aantasting van ieders verantwoordelijkheid zou een dergelijk model wellicht ertoe kunnen bijdragen dat de informatieverschaffing, alsmede het inzicht in het reilen en zeilen van de onderneming bij commissarissen wordt verbeterd.

De komende tijd wordt van groot belang voor de Nederlandse corporate governance. Commissarissen zullen in het proces van verdere aanscherping van de kwaliteit van bestuur en toezicht een essentiële rol hebben. Ongetwijfeld zullen zij zelf daarin het voortouw moeten nemen, en ik ben benieuwd of er aanscherpingen zichtbaar zullen zijn op het gebied van onafhankelijkheid, deskundigheid, tijdsbesteding en geïnformeerdeheid. Wij moeten onderkennen dat het commissariaat steeds meer is verworden tot een zeer verantwoordelijke taak, waarvoor een breed spectrum aan kennis en ervaring moet worden meegenomen. Een job die in overeenstemming met het voorgaande zeker niet zonder risico is. Maar dat was toch al nooit het levensmotto van een witte ridder... ■