

# Goede toezichthouder is eerst en vooral onafhankelijk

Zes tot tien vergaderingen per jaar onvoldoende om de wettelijke taken van toezichthouders goed uit te voeren

Donald Kalff

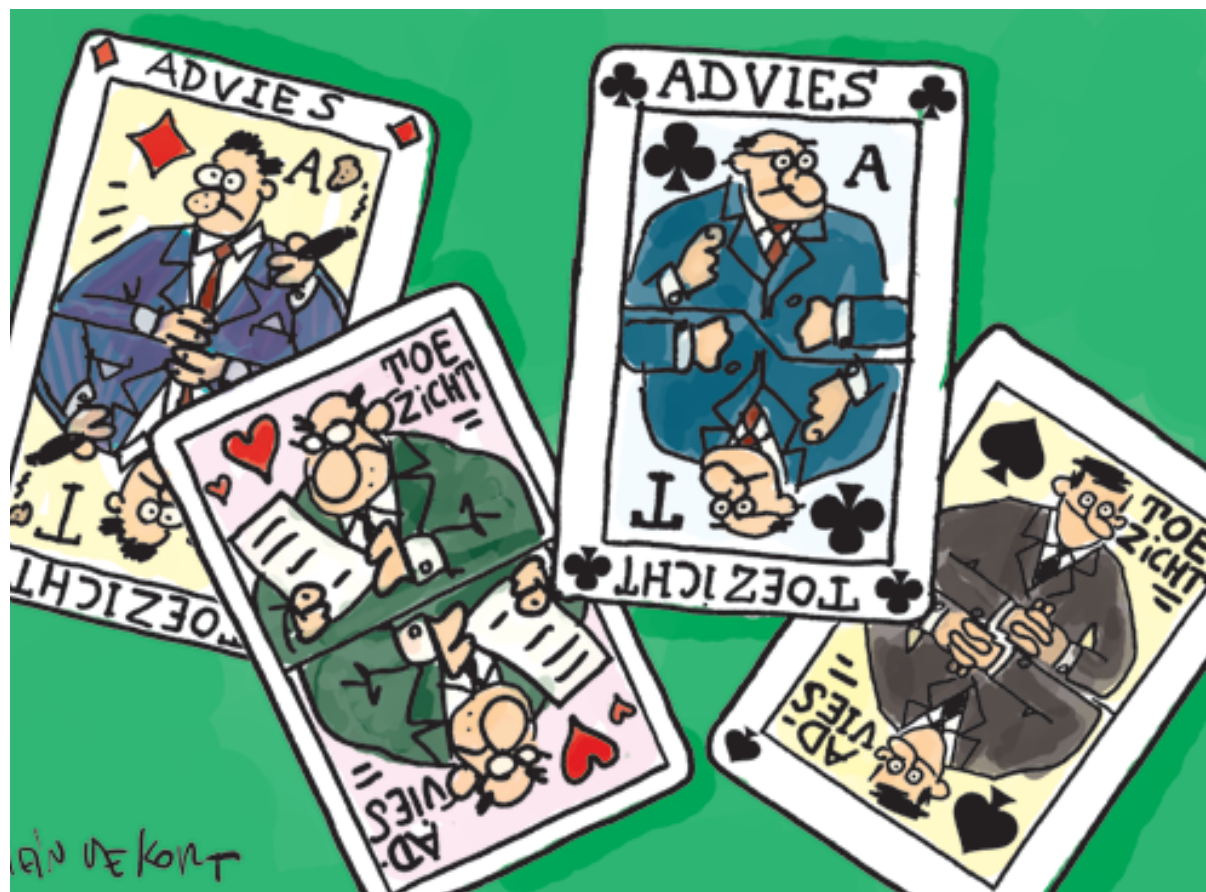
**A**lle wetten en regels voor goed ondernemingsbestuur die sinds de eeuwwisseling zijn geïntroduceerd en vervolgens aangescherpt blijken slecht in staat wanbestuur te betugelen. De gevolgen staan regelmatig in deze krant: een bestuurlijk 'kaartenhuis' van Innocepts, het vastgoeddebaacle van staatsbank SNS, een zichzelf verrijkende corporatiebestuurder en de megalomane bestuurder van ROC Leiden.

In alle gevallen is het interne toezicht tekort geschoten. Ondanks de beperking van het aantal commissariaten per persoon. Ondanks de hogere eisen die worden gesteld aan deskundigheid, financieel inzicht en integriteit.

De kwaliteit van het toezicht blijkt vooral afhankelijk van de onafhankelijkheid in denken en in de opstelling van de voorzitter en de leden van de raad van toezicht, en een rechte rug als het erop aankomt. En daar schort het aan om een aantal redenen.

Het begint bij de benoeming van nieuwe toezichthouders. Formeel dragen de raad van toezicht en de medezeggenschapsraad voor, maar in de praktijk komt het bij kleinere ondernemingen en instellingen voor dat de bestuursvoorzitter toezichthouders werft, terwijl bij grote ondernemingen en instellingen vaak sprake is van een informeel vetorecht. In dergelijke gevallen staat de nieuwe toezichthouder in het krijt bij bestuursvoorzitter en is zijn onafhankelijkheid bij voorbaat aangetast. Het is aan toezichthouders om, in overeenstemming met de wet, de bestuursvoorzitter uit het benoemingsproces te weren.

Bij de benoeming van een nieuwe voorzitter van het bestuur speelt de voorzitter van het toezichthoudende college een cruciale rol. Het eventuele falen van de bestuursvoorzitter wordt daarmee ook zijn falen, een aantasting van zijn



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

**Grootste aantasting van onafhankelijkheid is werkwijze die afgelopen decennia ongewijzigd bleef**

onafhankelijkheid die een goed toezicht in de weg staat. Na de benoeming van een nieuwe bestuursvoorzitter zou de voorzitter van het toezichthoudende college plaats moeten maken voor een onbevooroordeelde opvolger.

Een volgend probleem is het vaststellen van de agenda van de vergaderingen van bestuur en toezichthouders, de daarbij passende informatievoorziening aan de toezichthouders en de beoogde uitkomsten van de vergadering. Hier

spelen de voorzitters van beide colleges een dominante rol, waardoor de andere leden op grote achterstand worden gezet en afhankelijk worden van informatie van de beide voorzitters. Moedige commissarissen tekenen soms verzet aan, maar zijn zich er pijnlijk van bewust dat na een diepgaand debat, laat staan een conflict, een tijdlang terughoudendheid aan de orde is. Toezichthouders zouden zich veel vaker door onafhankelijke adviseurs moeten laten bijstaan.

Dan is er de onverenigbaarheid van toezicht en advisering. Hoe intensiever de adviesrelatie en hoe meer het bestuur zich gelegen laat liggen aan de adviezen van zijn toezichthouders, hoe meer de toezichtfunctie wordt uitgehold. Bij grote of controversiële beslissingen winnen verstandige bestuurders in een vroeg stadium van de besluitvorming advies in bij hun toezichthouders. Daarmee raken deze gecommiteerd.

De grootste aantasting van de onafhankelijkheid van de leden van raden van toezicht wordt veroorzaakt door een taakopvatting en werkwijze die de afgelopen decennia in essentie ongewijzigd is gebleven. Zes tot tien vergaderingen per jaar en de daarbij passende voorbereidingen zijn niet voldoende om de wettelijke taken goed uit te voeren. Toezichthouders moeten, met het oog op toekomstige benoemingen, zich een beeld vormen van het beschikbare managementtalent binnen de onderneming. De relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving moeten worden bijgehouden. De dynamiek van de bedrijfstak moet worden doorgrond. Voorstellen tot strategiewijzigingen moeten worden beoordeeld. De uitvoering van de strategie moet veilig worden gesteld en grote investeringen en overnames moeten op waarde worden geschat. Het bezwaar dat voltijds commissarissen het bestuur voor de voeten zouden lopen is vals. Het resultaat is dat door structureel gebrek aan kennis en inzicht en de noodzaak dit verhallen op straffe van verlies aan gezag, marginale toetsing van de bestuursvoorstellen in de hand wordt gewerkt.

De barrière die professionele toezichthouders opwerpen omdat deze minstens 5 benoemingen nodig hebben om in hun onderhoud te voorzien moet worden geslecht door een zeer aanzienlijke verhoging van de beloning per commissaris in ruil voor een 4 daagse werkweek.

Donald Kalff is ondernemer en publicist.