

Commissarissen

Vooral door het pleidooi van de heer Bolkestein om commissarissen te laten benoemen en ontslaan door de aandeelhoudersvergadering is de rol en het functioneren van de Raad van Commissarissen (RvC) weer volop ter discussie gekomen.

De RvC heeft twee taken die in wezen strijdig met elkaar zijn: hij controleert en hij adviseert. Het eerste duidt op afstand, het tweede op betrokkenheid. Als de betrokkenheid groot wordt ontstaat medeplichtigheid en verliest de controle aan scherpte. Controle sec is een utopie. Het gaat immers om strategisch toezicht en dat vergt een gemeenschappelijk referentiekader. Is dat niet aanwezig dan ontstaat een zig-zagbeleid. Het 'houden van toezicht' is een dermate integrale taak dat het ondenkbaar is zonder vriendschappelijk overleg. Het geven van beide taken aan één orgaan is dus de beste keuze maar vergt alertheid ten aanzien van het ingeweven gevaar van gebrek aan scherpte.

Dat gebrek aan scherpte manifesteert zich drievoudig. Ten eerste kan er bedrijfsblindheid ontstaan. RvC en Raad van Bestuur (RvB) gaan dan samen de mist in en daar zijn voorbeelden van. Ten tweede kan er een patstelling ontstaan waarbij RvC en RvB machteloos tegenover elkaar staan en er geen persoon of instantie is die dat kan doorbreken. Hetzelfde zien we bij instellingen voor onderwijs en gezondheidszorg die via coöptatie worden bestuurd. Ten derde kan blijken dat de onderneming te weinig ambitieus is: als het goed gaat is er geen drijvende kracht om er nog meer uit te halen.

Kan de voorgestelde machtsvergroting van de aandeelhoudersvergadering hieraan tegemoetkomen? Meer invloed van de aandeelhoudersvergadering zal pleidooien oproepen voor een werknemers-, milieu- en ik weet niet wat voor-commissaris. Dat tast het principe aan dat elke commissaris het belang van de onderneming als geheel c.q. het belang van alle 'stake holders' heeft te dienen. Dit principe voorkomt fracties en dat maakt slagvaardig en toekomstgericht bestuur mogelijk. Het voordeel van fracties is dat elke fractie uit de eigen achterban informatie krijgt waardoor het gevaar van bedrijfsblindheid vermindert. Maar het nadeel van het verlies aan slagvaardigheid en toekomstgerichtheid is mijn inziens groter. Als aandeelhouders meer invloed moeten hebben kunnen daar andere wegen voor worden gevonden, bij voorbeeld in de spelregels die de handel in aandelen resp. de bevoegdheden van de aandeelhoudersvergadering bepalen.

Hoe moeten dan bedrijfsblindheid, patstelling en ambitieeloosheid worden tegengegaan? Bedrijfsblindheid kan worden voorkomen door de RvC te stimuleren met anderen dan de bestuursleden te communiceren. Er is verplichte communicatie met de ondernemingsraad en in aansluiting daarop zou ik willen pleiten voor een 'commissarissencultuur' waarbij contacten met het tweede echelon regel zijn. Veel

bedrijven houden hun vergaderingen met commissarissen bij steeds andere werkmaatschappijen waarbij er vanuit de betreffende directies een presentatie wordt gehouden.

Bedrijfsblindheid kan ook worden voorkomen door commissarissen een grotere bemoeienis met het ondernemingsbestuur te geven. Het Angelsaksische besturingsmodel kent één Raad die bestaat uit full-time en part-time leden. De full-timers kennen het bedrijf het beste; de part-timers brengen 'dwarsverbandkennis' in. Hoe het met de toezichthoudende functie zit is mij niet bekend. Men kan zich een mengvorm indenken waarbij een deel van de commissarissen als Angelsaksische part-time directeuren opereren en andere niet. De adviesfunctie van de RvC zou dan in 'uitgebreide' directievergaderingen gestalte kunnen krijgen en het toezicht meer in de vergadering van de RvC zelf zodat er binnen de RvC een zekere mate van specialisatie ontstaat betreffende beide functies.

Het 'one board'-systeem heeft tevens het voordeel dat de voorzitter patstellingen kan doorbreken. Men zou echter ook een 'Kamer van Beroep' kunnen instellen die commissarissen op verzoek van directies kan terechtwijzen of ontslaan; tenslotte heeft de OR dergelijke bevoegdheden ook.

Mijn conclusie is dat ons systeem zulke grote voordelen heeft dat het ondanks een inherente weeffout niet moet worden veranderd. Om de weeffout op te vangen zijn aanvullingen op het systeem noodzakelijk, waarbij men moet oppassen het kind niet met het badwater weg te spoelen. Het voorstel commissarissen door aandeelhouders te laten benoemen is daar een voorbeeld van. Een grondige bedrijfskundige en juridische studie van ervaringen met het Duits-Nederlandse en het Angelsaksische systeem is geboden. Misschien ligt hier voor EZ een taak.



J.G. Wissema

A handwritten signature in dark ink, reading 'J.G. Wissema' in a cursive script.