

## **Splits toezicht en advies onderneming**

Het Financieele Dagblad , Donderdag 28 Augustus 2003

Organisaties die veel regels nodig hebben om te kunnen functioneren, gaan vaak mank aan een dieper liggend dilemma. Daarvan is eveneens sprake als bij tegenstrijdige standpunten de argumenten elkaar in evenwicht houden. In beide gevallen heeft het geen zin te zoeken naar een compromis, wel naar een fundamenteel andere, overstijgende oplossing.

Bij de discussie over de inrichting van het ondernemingsbestuur vallen twee dingen op: commissies als Tabaksblat stellen veel gedragsregels voor. En de discussie pro en contra het structuurmodel wil ook na vijftig jaar niet vlotten. Dat riekt naar dieper liggende dilemma's.

Er zijn twee fundamentele dilemma's. De eerste ligt in de taak van de raad van commissarissen, die zowel toezicht dient te houden als advies te geven. Voor advisering is een collegiale atmosfeer nodig, voor toezicht een afstandelijke, sceptische, cynische houding. In het Angelsaksische model met één bestuurslaag heeft het collegiale element de bovenhand. In het Duitse systeem met een 'Aufsichtsrat' ligt het accent op toezicht, maar in de praktijk wordt ook hier in een collegiale sfeer gewerkt; in Nederland is het grosso modo niet anders. In beide modellen is toezicht het stiefkind.

Het tweede dilemma ligt in de vraag: van wie is de onderneming? Aan de ene kant leren we dat de ondernemer de productiefactoren arbeid en kapitaal bijeenbrengt. De ondernemer, uiteindelijk de aandeelhouder, is dan de eigenaar met als consequentie dat deze de hoogste bestuurslaag vormt. De andere visie is dat allen die betrokken zijn bij en afhankelijk zijn van de onderneming, de eigenaars zijn. Deze stakeholder-benadering leidt tot de visie dat het hoogste bestuursorgaan alle partijen moet vertegenwoordigen en ook nog eens het algemeen belang. Ons structuurregime en het Duitse model met stakeholder-vertegenwoordigers zijn consequenties van deze visie.

Om het eerste dilemma op te lossen, zou je willen kiezen voor het splitsen van de twee taken van de huidige raad van commissarissen. Enerzijds een toezichtraad die strategie en jaarrekening goedkeurt en die de bestuursleden benoemt, honoreert en ontslaat. De toezichtraad geeft geen adviezen. Hij krijgt ruime middelen om het toezicht uit te oefenen; hij benoemt de accountant, die vervolgens aan hem rapporteert; dit staat al in de voorstellen van Tabaksblat. De toezichtraad kan verder second opinions aanvragen. De accountant van de

toezichtraad kan niet de accountant of adviseur van het bestuur zijn. Niks geen collegiale verhoudingen; het bestuur siddert voor de toezichtraad.

Vul anderzijds het bestuur aan met deeltijdleden die met één been binnen en het andere buiten de onderneming staan. Deze non-executives geven nuttige adviezen en voeren desgewenst projectmatige taken uit. Zo combineer je het beste van het Duitse en het Angelsaksische model.

De oplossing van het dilemma van het eigenaarschap ligt in het gegeven dat uiteindelijk de belangen van alle partijen dezelfde zijn: een onderneming die winstgevend is én die continuïteit heeft. Aandeelhouders zijn geneigd naar winst op korte termijn te streven. De onderneming zou daarom in plaats van één, twee fundamentele kentallen als richtlijn moeten nemen: winst en een cijfer dat de continuïteit uitdrukt. Aspecten als macht in de markt, innovatievermogen, motivatie van medewerkers zouden op objectieve wijze in het continuïteits-kental moeten worden verwerkt. De idee van de 'balanced score card' kan hierbij worden gebruikt.

De toezichtraad zou bij de wet gehouden moeten zijn de gang van zaken in de onderneming in gelijke mate op beide kentallen te beoordelen. De spanning is dan af van de vraag wie de leden van de toezichtraad benoemt. Dit zou door aandeelhouders kunnen gebeuren met instemming van de ondernemingsraad.

De voorstellen van de commissie- Tabaksblat zijn een enorme stap vooruit. Maar ze lossen niet de twee fundamentele dilemma's op. De commissie stelt voor haar code periodiek tegen het licht te houden. Daarnaast zou het aanbeveling verdienen een diepergaande discussie te voeren gericht op deze dilemma's en mogelijke uitwegen.

Hans Wissema

Hans Wissema is managing director van J.G. Wissema Associates bv, management consultants ([www.wissema.com](http://www.wissema.com)), deeltijd hoogleraar Management van Technologie TU Delft en oud-commissaris van enkele ondernemingen.  
Wissema