

Tijd voor gepaste zorgvuldigheid bij toetreden tot raad van commissarissen

Joost Kramer

De Universiteit Groningen en het Nationaal Register hebben onderzocht hoe raden van commissarissen omgaan met kritische situaties gepubliceerd. Hoofdonderzoeker Jaap van Manen gaf onlangs aan dat de proof of the pudding vaak in de eating zit. Bij deze Engelse wijsheid werd de kanttekening gemaakt dat commissarissen ook vooraf zaken kunnen regelen ter voorkoming van kritische situaties.

Wat mij betreft is dat vooral ook het betrachten van gepaste zorgvuldigheid bij het toetreden tot een raad. Deze 'duty' tot diligence ('a steady, earnest, and energetic effort') geeft ons Nederlanders het moeilijk definieerbare leenwoord 'due diligence'.

Zoals wel vaker bij leenwoorden, maakt een niet precieze betekenis dat het begrip een bredere betekenis kan krijgen en ook buiten de gebruikelijke context (koop of verkoop van bedrijven) wordt gebruikt. Zo heeft het begrip zijn intrede gedaan in de corporate governance, meer in het bijzonder bij het toetreden tot de raad van commissarissen.

Een nadere inkleuring van dit proces ontbreekt echter. Gezien de aandacht voor governance is het daarvoor hoog tijd. Het is moeilijk een proces van gepaste zorgvuldigheid te verwachten zonder daarbij duidelijk te zijn wat men verwacht. Je zou je zelfs kunnen afvragen of er niet een onderzoeksplicht voor commissarissen aan het ontstaan is?

Nog eens naar onze Engelse burens: daar is beduidend meer te vinden over due diligence. Al jaren terug is er bijvoorbeeld een 'Pre-Appointment Due Diligence Checklist' uitgebracht. Daarin staat onder andere te lezen dat een kandidaat-commissaris voor het aanvaarden van een positie een gedegen onderzoek naar de onderneming moet verrichten. Enerzijds om voldoende vertrouwen te hebben in de onderneming, anderzijds om een eigen geschiktheidsoordeel te vormen.

Dit vind ik een zeer gezond uitgangspunt. In de Nederlandse praktijk is het professioneel vooronderzoek helaas nog schaars. Due diligence instrumenten, breed inzetbaar en beschikbaar voor private en semipublieke organisaties ter verbetering van bestuur en toezicht, zijn zeer beperkt. Wij zien het wel voorbij

De vraag is aan de orde of er onderzoeksplicht voor commissarissen aan het ontstaan is

komen, maar vooral bij de allergrootste ondernemingen en meest ervaren commissarissen.

De openbare notulen van Ballast Nedam van enkele jaren terug laten bijvoorbeeld zien dat een kandidaat-commissaris gevraagd wordt naar zijn motivatie om commissaris te willen worden, zijn eigen due diligence, welke bronnen hij geraadpleegd heeft (antwoord: jaarrekening) en wie hij heeft gesproken.

Enkele maanden later moest het bouwbedrijf voor de tweede keer op rij de presentatie van de jaarcijfers uitstellen. Dat was een teken aan de wand en met de bekende afloop tot gevolg. De intentie van due diligence was goed, de jaarrekening echter niet geschikt om voldoende vooruit te kijken.

Er zijn nog meer redenen te bedenken voor een due diligence.

Ten eerste is een goed begin het halve werk. Al doende leert men de organisatie en personen kennen. Waar is welke informatie te vinden en hoe verhouden de bronnen zich tot elkaar? Het gedane werk verlicht gelijk het introductieprogramma dat als het goed is wordt aangeboden bij het daadwerkelijk toetreden tot de raad.

Tevens is het op voorhand waarborgen van een goede informatievoorziening cruciaal bij mogelijke aansprakelijkheden en reputatieschade. Een toets van dergelijke voorzieningen is erg prettig zolang men nog buiten de raad en daarmee het aansprakelijkheidsregime staat. Het leidt ook tot een werkelijk kritische blik van een, op dat moment, buitenstaander.

Bij het detecteren van governance weffouten kan men al eens 'ten strijde trekken' door de bevindingen aan te kaarten. Het is zeer interessant te zien wat de reacties zullen zijn. Indien men eenmaal in de raad zit speelt er altijd een inhoudelijk vraagstuk op de voorgrond en is het moeilijk sleutelen aan weeffouten. Of hoe reageert men op praktische verzoeken zoals Hans Wijers die een eigen kamer bij Heineken bedong als commissaris?

Al met al is het tijd om niet alleen bepaalde Engelse wijsheden te lenen, maar ook de daadwerkelijke invulling van due diligence in de Nederlandse praktijk.

Joost J. Kramer is oprichter van JJK, corporate governance-ondersteuning voor de ondernemingsleiding.