***Kees Cools: “Controle is goed ... vertrouwen nog beter”***

***Reflecties door Ad Bredero mei 2017***

NB het omgekeerde: *vertrouwen is goed ... controle is beter* schrijft men afwisselend toe aan Lenin en Stalin.

Middels het doornemen van dit boek heb ik geprobeerd kennis over en begrip van corporate governance oftewel ondernemingsbestuur te vergroten. Het boek gaat diep in op “control” [het boek gebruikt de Engelse term] uitgeoefend door commissarissen.

Het fenomeen control houdt de wereld van het ondernemingsbestuur al eeuwen bezig. Misstoestanden en bedrijfsschandalen leidden tot de invoering en aanvaarding van enkele codes met gedragsregels. Daar zijn de SEC uit 1934, de SOX uit 2002 en de Code T uit 2003 waarvan een revisie op handen is. De opzet hiervan is control op ondernemingsbestuur een vast kader te geven.

Een aantal vragen dient zich aan. Het boek tracht hier een wetenschappelijk onderbouwd antwoord op te geven.

# Wat is er wetenschappelijk bekend over control?

Research door onder andere Kees Cools toont aan dat goede en formeel meetbare control niet gerelateerd is aan bedrijfsresultaten. Het invoeren van control kan aanzienlijke kosten met zich meebrengen. Ook beïnvloedt het managers en medewerkers zonder een garantie op beter bestuur te bieden. Het leidt niet aantoonbaar tot risicoaversie. Qua invloed van control vindt men geen verschil tussen “goede en slechte” bedrijven – waarbij “goede bedrijven” onafhankelijke outsiders als commissaris of lid van een auditcommissie hebben, er onafhankelijke financiële deskundigen mee-auditeren en [*sic*!] het aantal vergaderingen beperkt is.

# Wat is de noodzaak tot control en wat zijn de effecten ervan?

Macht corrumpeert en dient aan control onderhevig te zijn. De verwachting en hoop waren dat meer control toekomstige misstoestanden en bedrijfsschandalen kon voorkomen. Control blijkt hier echter irrelevant voor te zijn. Bij nadere analyse waren de hoofdoorzaken voor ontsporing van een bedrijf het “zonnekoning-gedrag“ van een CEO die iedere kritiek als een persoonlijk affront opvatte, buitensporige beloningen en steeds hogere, irrealistische targets. Tot slot kan [tegenvallende] marktwerking ook een reden voor verscherpte control zijn.

Dergelijk zonnekoning-gedrag kan men ook waarnemen bij bijvoorbeeld fraudeleus gerunde sportclubs.

Control door shareholders is pas vereist als de kapitaalverschaffing van een onderneming en de leiding ervan niet meer in een hand liggen. Shareholders komen in dat geval bescherming toe.

De waargenomen effecten zijn betere risicobeheersing, een als positief ervaren *wave of internal control* en een krachtiger RvC c.q. RvT. Ontsporingen treden eerder aan het daglicht. Daarentegen bestaat er in een bedrijf bij strenger toezicht wel vrees voor demotivatie, wantrouwen en voor minder waardecreatie.

Met name CFO’s zijn gelukkig met de extra eisen aan interne control, aan transparante interne en externe verslaglegging met informatie aan de RvC en een jaarverslag. Zij stellen zich vaker op als het financieel geweten. Hierdoor kunnen er wrijvingen tussen CEO en CFO ontstaan.

# Welke vormen van control zijn er?

Control moet vormgeving krijgen – welk type control kiest men ... *strategic control* met oog voor snelheid en richting van het proces of *operational control* waaronder de financiën vallen? Kees Cools noemt vier typen control in een matrix met opklimmend vertrouwen en onzekerheidsresistentie. Zijn beide hoog, dan krijg je de “ideale“ toezichthouder. Dan moet er wel een sluitend systeem van risicobeheersing staan.

Soms zoekt men een gulden middenweg uit de strenge nieuwe eisen. Het “comply *or explain*” principe dient daarbij wel van toepassing te zijn.

# Wie moet de control uitoefenen?

Aan wie valt control toe? De RvC of RvT is hiervoor de aangewezene. Zichtbaar zijn deze Raden sterker uit de *good governance wave* tevoorschijn gekomen. Zij dienen weliswaar te jongleren met eigenschappen die elkaar uit lijken te sluiten: vakkennis, betrokkenheid en onafhankelijkheid. Hierin ligt een vooralsnog onopgelost dilemma.

Een commissaris is werkgever, toezichthouder en adviseur. De eisen aan zijn functioneren liggen complex. Qua informatie heeft hij een niet altijd eenvoudig in te vullen haalplicht. Hij is, meestal in beperkte mate, persoonlijk aansprakelijk en loopt in geval van fraude een risico op reputatieschade. Daarnaast is de remuneratie gering en deelt een commissaris weinig mee in de *glamour* van een bedrijf.

Eisen aan onafhankelijke Raden zijn eigenstandige remuneratie, zelfstandige commissies voor selectie, benoeming en auditing, regels voor tegenstrijdige belangen, een rooster van aftreden en de mogelijkheid zonder de RvB te kunnen spreken met externe accountants en met de interne stakeholders van het bedrijf. Met name deze *operational visits* zijn effectief voor het toezicht en het onderzoek van een bedrijf. De CEO benoemt een voorzitter van de RvC niet direct. Hij heeft daar wel een adviserende stem in.

Als samenvatting dient wellicht dat een commissaris een oog en oor voor onraad in het bedrijf dient te ontwikkelen. Dit is vergelijkbaar met het intuïtieve “pluis <> niet-pluis gevoel” dat een medicus moet krijgen bij het “oppakken” van een patiëntendossier.

# Hoe oefent men control uit?

Alerte commissarissen vragen een integer ondernemingsbestuur dat transparante verantwoording aflegt over strategie, resultaten en risico’s; meer en betere risicobeheersing, goede interne en externe spelregels met stakeholders en shareholders; een effectieve interactie RvC/T – RvB.

Er komt oog voor fairness van evaluatie- en beloningssystemen omdat medewerkers zich hierdoor gemotiveerd voelen. Samengevat valt het aan de Raden van C en T toe een organisatie in meerdere lagen en dimensies te kunnen onderzoeken om te kijken “hoe het er werkt “. Er horen modellen te bestaan of te komen voor *checks and balances*, voor de het samenspel met de RvB en met de interne en externe stakeholders.

Daarnaast is control tweerichtingsverkeer. Medewerkers moeten zicht kunnen houden op goede leiding van boven.

# Wat is het nut van control?

Is aantoonbaar waar control faalt of dat het slechts een noodzakelijke maar niet afdoende voorwaarde is? Het heeft wel geleid tot risicobeheersing, effectieve control mechanismen, monitoring van activiteiten en initiatieven, een gewoonte transparante verantwoording af te leggen, integer bestuur uit te voeren en deugdelijke financiële verslaglegging te verzorgen.

Control brengt ook onrust en soms wantrouwen teweeg. Gevaar dreigt dan voor demotivatie en mindere waardecreatie.

Men raakt er in toenemende mate van overtuigd dat het vertrouwen van medewerkers winnen en behouden hogere prioriteit heeft. Kees Cools noemt de causaliteit tussen motivatie en bedrijfsresultaat. Als belangrijkste voor vertrouwen en motivatie van medewerkers gelden de vrijheid zelf beslissingen te kunnen nemen en het eigen werk in te kunnen delen. Een leidinggevende zegt wàt er gedaan moet worden maar laat de invulling, het hóé, aan de medewerker zelf over. Karel Noordzij benadrukt in zijn boek precies hetzelfde.

Tevens moeten medewerkers een *fairness* ervaren in evaluatie- en beloningssystemen. Creëer ook succes-ervaringen en scoringsmogelijkheden met vermelding van de bijdragende medewerker. Tot slot is ervaren betrokkenheid met de gang van zaken onmisbaar.

# Hoe organiseert men control en toezicht?

Uit het boek van Cools en uit de interviews op de website van GG.NU blijkt bij RvC/RvT een informatieachterstand ten opzichte van de RvB én van de interne stakeholders. Instrumenten kunnen deze achterstand vorm en inhoud geven.

Naleving van de diverse codes is nog onvolledig en vereist een situatierapport c.q. “foto” van de organisatie om mogelijkheden tot verbetering op te sporen.

Overal zijn ook de vier elementen van de BCC herkenbaar: doelstellingen – acceptatie – hechte teams en goed toezicht op de spelregels. De enquêtes gericht op het “fotograferen” van een organisatie moeten dit wellicht als uitgangspunt kiezen.

Er dient zich evenwel nog een aantal dilemma’s aan:

* Succesvol en charismatisch leiderschap is onmisbaar maar kan bij een CEO leiden tot “hybris en narcisme”.
* Formeel en meetbaar goed ondernemingsbestuur kan het bovenstaande onvoldoende voorkomen.
* Een commissaris moet zowel deskundig als onafhankelijk zijn – die eisen kunnen botsen.
* Téveel controle werkt nadelig of remmend op het ondernemerschap en op de motivatie van medewerkers.