



chris  
mulder

## Op wiens stoel mag ik eigenlijk gaan zitten?

**I**k sprak met u de vorige keer over de zich actief opstellende commissaris. Uit de reacties daarop mag ik afleiden dat voor vele commissaris-collega's het vaak lastig is te bepalen wanneer je een objectiverende afstand houdt tot de directie en wanneer je nu precies in actie moet komen. Zonder dat je op de stoel van de eindverantwoordelijke directie gaat zitten.

Lang is dit thema bijna heilig en dus weinig bespreekbaar geweest. Het credo luidde dat je nooit op de stoel van de directeur gaat zitten!

Door de dynamiserende omstandigheden waaronder een commissaris tegenwoordig zijn werk moet doen, veranderen de opvattingen hierover. In dat verband wijs ik ook op het feit dat in de media de commissaris steeds vaker op z'n aansprakelijkheden in deze wordt gewezen.

### *Rol commissaris professionaliseert*

De voor de commissaris klassieke deelrollen van werkgever, toezichthouder en adviseur/klankbord vragen tegenwoordig bijna expliciete aandacht en een aantoonbare verslaglegging. Mede daardoor professionaliseert de functie van commissaris zich in een hoog tempo. De moderne commissaris schoolt zich dan ook jaarlijks bij.

In sommige sectoren kunnen zij alleen nog benoemd worden na een kwalitatieve toetsing.

Een goede ontwikkeling wat mij betreft. Deze maakt een meer actieve interactie tussen directie en raad van commissarissen (rvc) mogelijk. De kwaliteit van deze interactie bepaalt in hoge mate dan ook de kwaliteit van de hele rvc. Hier ligt een zware rol voor de voorzitter van de rvc.

De vraag of je op onderdelen nu wel of niet 'even' op de stoel van de directeur hebt gezeten en/of je dat wel of niet had mogen doen wordt steeds minder relevant. Zeker in beursgenoteerde omgevingen komt de rvc operationeel in actie in situaties van fusies of overnames.

Ander voorbeeld? Eigenlijk vanzelfsprekend speelt de rvc een belangrijke rol in de slotfase van een verkoopproces als de definitieve prijsstelling in zicht komt. Immers, de rvc staat voor alle stakeholders in het spel.

Ook in minder hectische sectoren of bedrijfsfases groeien de raden van commissarissen of raden van toezicht naar een minder afwachtende of volgende rol. De maatschappij vraagt dit met toenemende nadrukkelijkheid. Die eist gewoon *good governance* (goed bestuur) met een mooi woord. Eigenlijk normaal toch? Waarom zouden we het met minder moeten doen?

Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directiecoaching.  
> [mulder@lc.nl](mailto:mulder@lc.nl)