

Is uw RvC in Control?
Six million dollar questions voor uw commissarissen

Dennis Vink

Finance & Control. Juni 2013.

Keywords:

Imtech, Vestia, commissarissen, fraude, investeringen.

www.dennisvink.nl

Is uw RvC in control?

SIX MILLION DOLLAR QUESTIONS VOOR COMMISSARISSEN

Zijn raden van commissarissen wel in control? Dat is de vraag die in veel mensen opkomt als er weer eens een bedrijf in moeilijkheden verkeert door fout gelopen investeringen. De auteur formuleert zes vragen die u de leden van de raad van commissarissen van uw bedrijf zou moeten stellen om te weten te komen of ze inderdaad in control zijn.

DOOR DENNIS VINK

Op 26 april publiceerde de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) op NOS.nl een persbericht waarin ze niet alleen de bestuurders maar ook de raad van commissarissen (RvC) verantwoordelijk houdt voor de crisis bij Imtech. Deze had beter toezicht moeten houden. Ook accountant KPMG heeft wat uit te leggen, vindt de VEB. De afgelopen jaren hebben we genoeg financiële ellende meegemaakt. Denk maar aan de Gasunie, Vestia enzovoort. Een terechte vraag is dan inderdaad waar het toezicht gefaald heeft en wat maakt of een RvC goed is of niet.

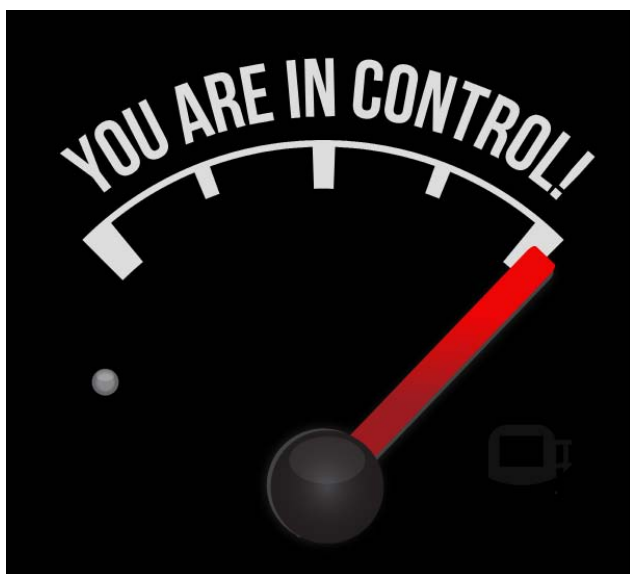
Eerder berichtte dezelfde NOS.nl dat Imtech 1400 banen schrapt. Het zijn altijd de werknemers die lijden onder het dubieuze investeringsbeleid dat wordt aangezwengeld door het bestuur. In dit soort situaties blijven wij ons verbazen over de rol van de RvC. Natuurlijk kunnen we ook de bestuurders verwijten maken. Echter, zij weten vaak ook niet beter en zijn verblind door groots opportunisme en financiële hockeysticks die hen – met veel optimisme – zijn aangereikt door investment banks.

Terug naar Imtech. Zat er dan helemaal niemand in de RvC die even zijn eigen rekenmodel heeft losgelaten op het pret-park in Polen? En is er van die RvC dan helemaal niemand eens een kijkje in Polen gaan nemen om een gevoel te krijgen bij de materie? Of heeft iemand van hen dan ten minste vragen gesteld over de toename van de schuldpositie en de relatie tot het toenemende risico en rendement? Een gemiste kans.

Financiële controllers kijken vaak van een afstand naar het investeringsbeleid en hebben geen grip op de materie of hebben te maken met een bestuur dat toch niet luistert. En van de accountants kunnen we helaas niet veel verwachten omdat hun rol vaak is beperkt tot de contacten met de auditcommissarissen.

Uiteindelijk zal in elke RvC ten minste een persoon moeten zitten die zich niet laat verblinden door de belangen van de bestuurders

sie waar het veelal gaat over het vaststellen van de jaarrekening. Het is daarom juist de taak van de RvC om toezicht te houden op het investeringsbeleid zodat deze aan de aandeelhouders kan laten merken dat hun centjes niet verkwist worden. Met andere woorden: de RvC moet te allen tijde in control zijn. En met 'control' bedoel ik niet dat de jaarrekening goedgekeurd dient te zijn, maar dat de commissarissen onder het motto regeren is vooruitzien in staat zijn te beoordelen of een investering op de langere termijn aandeelhouderswaarde realiseert of vernietigt.



Ik heb zes vragen geformuleerd die u eens aan uw financiële man (of vrouw) in de RvC moet voorleggen om te beoordelen of hij uit het juiste hout gesneden is voor de job.

Vraag 1

Wat is de mission statement van uw bedrijf of instelling? Dat is een gemakkelijke, mocht die persoon dat niet weten, dan moet hij per direct ontslagen worden.

Vraag 2

Bent u in het bezit van een vijf- of tienjarenplan van uw bedrijf, waarbij de strategie is onderbouwd met geprognosticeerde balansen en kasstromen? Zo nee, hoe kunt u dan sturen? Zo ja, kunt u uitleggen of de rapportage die u heeft volledig en juist is?

Vraag 3

Is het gemiddelde rendement op de investeringen in de afgelopen vijf jaar voldoende geweest om uw kapitaalverschaffers te betalen en hoe ontwikkelt zich het rendement in de komende vijf à tien jaar? Krijgt u als antwoord te horen dat de nettowinst er prima uitziet, dan moet u achter uw oren krabben of u hem nog wel serieus kunt nemen.

Vraag 4

Welke elementen uit het boek *Measuring and Managing Value for Companies* van McKinsey past u toe in uw praktijk? Is zijn antwoord dat hij niet bekend is met het boek, dan zult u op kosten van de zaak direct een exemplaar moeten aanschaffen en hem nadrukkelijk moeten verzoeken het zo snel mogelijk

te lezen voordat het te laat is.

Vraag 5

Hoe hoog is het driemaands-Euribor-percentages? Een antwoord als 'laag' is niet voldoende; hoe hoog is het precies? Blijft de commissaris u het antwoord schuldig of klopt het niet, dan is het slecht gesteld met diens interesse in financiën met alle nadelige gevolgen van dien.

Vraag 6

Noem de drie belangrijkste kansen en bedreigingen in de financiële markten in de komende vijf jaren en hun impact op de bedrijfsvoering. Interessante vraag, hopelijk krijgt u ook een antwoord terug waaruit blijkt dat het onderwerp werkkapitaal op de agenda staat.

Uiteindelijk zal in elke RvC ten minste een persoon moeten zitten die verstand heeft van financiële structuren en zich niet laat verblinden door de belangen van de bestuurders. En dan heb ik het niet over een oud-CFO op leeftijd die in de RvC zit omdat hij leiding heeft gegeven aan duizenden medewerkers. Ik heb het over een onafhankelijk financieel 'brein', dat ter voorbereiding op de vergadering met het bestuur hands-on: ~ beoordeelt of er geen financiële of strategische informatie is achtergehouden; ~ op een avondje achter zijn computer de gehele organisatie fluitend financieel doorrekent;

Financiële controllers kijken vaak van een afstand naar het investeringsbeleid

~ in overleg met de overige RvC-leden de vraag durft te beantwoorden: hoe hebben wij ons ervan overtuigd dat er geen substantiële (strategische) risico's zijn die de bedrijfshuishouding negatief financieel beïnvloeden? En tot slot: ~ zijn gezond verstand laat zegevieren.

Dan zal de RvC in totaliteit in ieder geval beter kunnen bargumenteren of het bedrijf aandeelhouderswaarde creëert of vernietigt. Uiteindelijk dwingt de RvC daarmee ook weer meer het zo gewenste respect af bij het bestuur.

Prof. dr. Dennis Vink is hoogleraar Financiën en Investeringsaan Nyenrode Business Universiteit (www.dennisvink.nl, https://twitter.com/dennis_vink).