

# Commissaris krijgt bredere rol

## 'Commissarissen zijn er ook om toezicht te houden op omgang met menselijk kapitaal'

MARLEEN JANSSEN GROESBEEK

AMSTERDAM — Menig onderneming worstelt momenteel met haar personeelsbeleid. Maar voor de talenten in het bedrijf geldt hetzelfde als voor de leden van de raad van bestuur: om de goede mensen niet te verliezen, is het beter ze de ruimte en de plek te geven die ze willen. De toekomst wordt bepaald door het talent en de innovatiekracht van de huidige medewerkers.

Weten bedrijven wel of hun kennisbalans positief is? Of loopt een bedrijf gevaar dat zijn werknemers hun heil ergens anders gaan zoeken en belangrijke kennis en vaardigheden zo maar de deur uitlopen.

Trude Maas, onder andere commissaris bij ABN Amro, de Arbo-Unie en Philips, vraagt zich regelmatig af waarom de raad van commissarissen zo weinig aandacht heeft voor de ontwikkeling van kennis in zijn bedrijf. 'Eigenlijk verbaas ik me erover dat de commissarissen zo makkelijk zijn weggekoemen bij de innovatiecrisis. Zij hebben daar niet de schuld van gekregen. Terwijl ze er toch ook zijn voor het bedrijfsbelang op langere termijn.'

Christiaan Stam is onderzoeker bij het Center of Research in Intellectual Capital. Zijn aanstelling is een gezamenlijk initiatief van Hogeschool Inholland en de Baak, het managementcentrum van VNO-NCW. Stam denkt dat het gebrek aan aandacht voor menselijk kapitaal en andere immateriële bedrijfsmiddelen komt door de sterke financiële oriëntatie van managers en bestuurders. 'We weten allemaal dat immateriële bedrijfsmiddelen als kennis, talent en ervaring grote waarde hebben, maar er zijn maar weinig mensen in de onderneming die deze waarde serieus nemen, zolang er geen prijskaartje aan kan worden gehangen.'

Maas en Stam zijn het erover eens dat een oplossing voor, of liever gezegd tegen, de verwaarlozing van het intellectuele kapitaal ligt in een goede waarderingmethode. 'Wat zo jammer is', zegt Maas, 'dat we in Nederland vijf jaar geleden al op de goede weg zaten, maar dat het ministerie van Economische Zaken het heeft laten versloffen. De toenmalig minister, Hans Wijers, had vier accountantskantoren gevraagd om onderzoek te doen naar een waarderingmethode. Dat onderzoek en dat rapport "Balance-

ren met kennis" was toen zo'n goed begin, dat de Oeso er zelfs een grote conferentie aan heeft gewijd.

Het rapport is nog in het Engels vertaald en was snel uitverkocht. Maar ja, toen kregen we een andere minister en is er geen vervolg op gekomen. Ondanks het feit dat Jorritsma zelf de conferentie bij de Oeso in Parijs heeft toegesproken.'

Volgens Stam heeft de discussie in de Scandinavische landen wel een goed vervolg gekregen. 'In Denemarken heeft de overheid het initiatief genomen om, samen met de ondernemers, een richtlijn te ontwikkelen voor verslaggeving over immateriële bedrijfsmiddelen. Deze richtlijn gaat voorbij aan de traditionele boekhoudkundige richtlijnen en is algemeen toepasbaar, hoewel de invulling (de indicatoren) uniek zijn per bedrijf. In Nederland zou het initiatief voor een dergelijke richtlijn moeten komen uit de hoek van EZ of mis-

schien het Innovatieplatform.'

Maas ziet opnieuw een aantal actuele problemen die de discussie opnieuw zouden kunnen aanzwengelen: 'Het is tegenwoordig heel populair om alles buiten de onderneming te plaatsen, het zogenoemde outsourcing. Maar is dat wel goed? Stel je gooit ict de deur uit. Welke kennis moet je dan in huis houden om toch slim met ict te kunnen blijven innoveren? Zijn we in Nederland niet bezig met een braindrain, en kijken we wel goed of we zelf voldoende kennis blijven vergaren op die terreinen? En de theorie van de creativiteit zegt ook juist dat je zo veel mogelijk diversiteit in huis moet halen. Blijkbaar maakt niemand zich echt zorgen over de kennisportefeuille en het onderhoud daarvan bij een onderneming. Commissarissen stellen daar zelden een vraag over aan de raad van bestuur.'

Stam voegt daaraan toe de huidige discussie over productiviteit in relatie tot vergrijzing. 'Bedenk eens wat het effect is van vergrijzing op productiviteit. We weten dat de productiviteit met het ouder worden afneemt. Maar we weten ook dat deze afname kan worden geremd door investeringen in menselijk kapitaal. Hoe kunnen we het menselijk kapitaal borgen voor de onderneming en de productiviteit op peil houden? Zeker als we ook nog eens willen dat mensen langer blijven werken.'

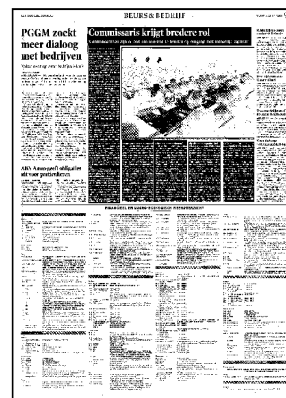
Maas en Stam vinden beiden dat de overheid de discussie weer zou moeten aanzwengelen. Er hoeft daarvoor geen nieuwe commissie of onderzoek te komen. De ervaringen in de Scandinavische landen en het eigen rapport van EZ uit 1999 kunnen heel goed de basis zijn voor een nieuwe discussie over mense-

lijk kapitaal en andere immateriële activa. Maas: 'We moeten niet alles overlaten aan de aandeelhouders.'

Die leven bij de korte termijn. De lange termijn is ook belangrijk. De continuïteit van de onderneming moet goed geborgd zijn en wij commissarissen moeten iets van deze crisis leren, namelijk lastige vragen blijven stellen. En nieuwe vragen leren stellen.'

Stam denkt dat ook de aandeelhouders van een waarderingssysteem voor immateriële activa zullen profiteren. 'Als het denken over immateriële bedrijfsmiddelen beter zou zijn ontwikkeld, had men nooit € 46 betaald voor een aandeel World Online.'

Maas pleit voor een meer geformaliseerde aanpak van de raad van bestuur en raad van commissarissen. 'Er zijn nu al committees voor corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daar hoort aandacht voor innovatie en ontwikkeling van kennis en menselijk kapitaal duidelijk bij.'





Trude Maas (achterste rij) te midden van haar collega-commissarissen op de aandeelhoudersvergadering van ABN Amro

FOTO: CAPITAL PHOTOS