

# Harm Tunteler: Due diligence voor commissariaten - bij drie keer rood dreigt gevaar

December 2011

## Wat is een juiste procedure voor het maken van afwegingen om al dan niet in een commissariaat te stappen?

*'Ik ben net gestopt als CEO van een middelgroot bedrijf, heb net een commissariaat aanvaard en heb nog een aanvraag liggen voor een toezichtfunctie. Als een soort automatisme stap je daarin, maar wat is eigenlijk een juiste procedure voor het maken van afwegingen om al dan niet in een commissariaat te stappen? En als je een commissariaat hebt aanvaard, wat moet je dan als eerste doen om zicht op de zaak te krijgen?'*

Harm Tunteler van Custom Management geeft antwoord:

'Als algemeen advies voor aanvaarding van en benoeming in toezichtfuncties hanteer ik zelf en hanteren we bij Custom Management de volgende drie beoordelingsrondes:

A - outside in: praat met klanten, leveranciers, partners in zaken, brancheorganisaties en bedrijven in de omgeving over het bedrijf;

B - inside out: praat met directie, staf en medewerkers tot op de werkvloer over hoe zij het bedrijf zien en hoe het acteert richting de markt en de klant;

C - bestudeer en analyseer de financiële rapportages: jaarstukken, budget en managementaccounts, met focus op omzet, marge, kosten en marktaandeelontwikkeling.

Na dit alles gedegen te hebben beoordeeld, raadpleeg ik na benoeming altijd het lijstje (zie onder) dat wij in de dagelijkse praktijk bij Custom Management gebruiken als iemand tot interim-bestuurder of CEO wordt benoemd.

Deze diagnosechecklist van vijf hoofdonderwerpen met elk drie subvragen, geeft snel een beeld waar de aandacht als commissaris nodig is:

Als er bij één of twee van de vijftien opties nee wordt aangekruist, zijn dat zeker early warning signals, maar op zich is het niet direct zorgelijk.

Staan er drie of meer signalen op rood, dan is snelle actie met krachtige aanpak meer dan op zijn plaats. Zeker in de huidige economische omstandigheden kunnen drie of meer van deze waarschuwingssignalen relatief snel omvangrijke problemen veroorzaken die de continuïteit raken. Sterker nog: het bedrijf is eigenlijk al in de problemen en dan is de vraag van een toezichthouder of de directie wel in charge is, meer dan terecht.'