

## **Toekomstig toezichhouden; commissarissen nemen zelf het initiatief**

Commissarissen en toezichhouders hebben de laatste jaren een stevige professionaliserings- en verbeteringsslag ingezet. Desondanks hebben zij het vertrouwen en de geloofwaardigheid nog niet teruggewonnen. Wat kan de beroepsgroep hieraan doen? Hoe moet het toekomstige toezichhouden eruit komen te zien? Dat was het thema van de Nationale Dag van Commissarissen en Toezichhouders op 21 maart 2013, een initiatief van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichhouders (NKCC) en gesponsord door de Rabobank en Van Doorne. Ruim 100 toezichhouders kwamen bijeen in Madurodam in Den Haag om van gedachten te wisselen over het nieuwe toezichhouden.

De maatschappelijke druk op commissarissen en toezichhouders is de laatste tijd verder toegenomen. De incidenten en problemen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan, hebben tot politiek ingrijpen en wetsaanpassingen geleid.

Commissarissen en toezichhouders moeten nu het heft in eigen hand nemen en inhoud geven aan het nieuwe toezichhouden dat maatschappij, politiek, stakeholders en aandeelhouders eisen: professioneel kritisch, effectief en met oog voor het verleden én de gewenste veranderingen in de toekomst. Op de Dag van het Commissariaat kondigde NKCC-directeur Norbert de Melker aan dat dit ook daadwerkelijke gaat gebeuren: een speciaal ingestelde commissie zal het initiatief nemen tot het toekomstige toezichhouden.

### **NKCC faciliteert toekomstig toezichhouden**

“We willen een nieuw geluid laten horen op deze mooie lentedag”, zo opende De Melker de bijeenkomst. “De toegenomen professionalisering en transparantie van toezichhouders door de Governance Codes zijn niet voldoende geweest om het vertrouwen en de geloofwaardigheid terug te winnen. We moeten als toezichhouders openlijk invulling geven aan een nieuw raamwerk voor het nieuwe toezichhouden.” Het NKCC gaat daarom commissarissen faciliteren bij de toekomstige vorm van toezichhouden, zo maakte De Melker even later tijdens de bijeenkomst bekend.

### **Nieuw raamwerk voor volgende generatie toezichhouders**

“We willen een delta scheppen waarin de nieuwe generatie toezichhouders gaat functioneren”, aldus De Melker. “De overheid heeft ons uitgenodigd om namens de beroepsgroep hierover in dialoog te gaan. Wij pakken dit verzoek op en

stellen een onafhankelijke commissie in die het toezichthouden opnieuw vorm gaat geven. Het belangrijkste is dat de kwaliteit van toezichthouden boven alles staat en dat we terugkeren naar de kern van het ambacht toezichthouden. We moeten daar publiekelijk invulling aan geven en rekenschap voor afleggen. Zo zorgen we er samen met de overheid voor dat het algemene vertrouwen terugkomt en voorkomen we meer van bovenaf opgelegde regelgeving.”

### **Vijf aandachtsgebieden voor de nieuwe commissie**

De nog in te stellen commissie gaat de infrastructuur voor het nieuwe toezichthouden ontwikkelen aan de hand van vijf thema's. Deze thema's werden tijdens de Dag van het Commissariaat gepresenteerd door Ad Kroft. Hij maakt deel uit van een werkgroep die de thema's hebben gedestilleerd uit de aandachtspunten voor toekomstig toezicht die toezichthouders eerder formuleerden. Dat gebeurde tijdens de Commissarissen-Praktijkdag van het NKCC in januari van dit jaar. “In de toekomst zal de voorzitter van de Raad van Commissarissen/Toezicht nadrukkelijk meer de rol hebben van aanjager van de kwaliteitsverbetering”, aldus Kroft. Belangrijke thema's zijn ook kwalificatie en evaluatie, en de dynamiek van het toezichthouden, wat onder meer inhoudt dat je focusgebieden moet bepalen. Daarnaast zijn de informatievoorziening en communicatie en de legitimering belangrijk. De deelnemers kregen tijdens de bijeenkomst de gelegenheid hun prioriteiten bij deze thema's aan te geven. De nieuwe commissie gaat hiermee aan de slag en zal naar verwachting tegen het eind van de zomer, na uitgebreide toetsing bij stakeholders en overheid, het eindresultaat opleveren.

### **Toezicht als professie**

De presentatie werd van commentaar voorzien door Prof. Auke de Bos (Erasmus Universiteit). Hij reageerde vanuit de resultaten van het 6<sup>e</sup> Nationaal Commissarissen Onderzoek, dat eerder dit jaar op de Commissarissen-Praktijkdag gepresenteerd is, en vanuit zijn persoonlijke observaties. Volgens de onderzoeker wordt uit het onderzoek duidelijk dat de Corporate Governance Code een groot positief effect heeft gehad op de kwaliteit van het interne toezicht in Nederland. De Bos hield de aanwezigen voor “dat interne toezichthouders na tien jaar codes nu de keuze hebben” en hij schetste daarbij drie vervolgsenario's: “Eén: Het loopt zo'n vaart allemaal niet en er verandert niet veel. Twee: De commissaris professionaliseert verder. Commissarissen organiseren zich, houden zich aan de gedragscodes, scholen zich geregeld bij en vormen een heuse beroepsgroep. Ik zou pleiten voor één beroepsgroep met een register waarin toezichthouders staan die aan de nodige kennis en ervaring voldoen. Nu is het over wel heel veel partijen verspreid. Doet u dat niet, dan komt scenario drie in beeld: dat het commissariaat zichzelf overbodig maakt omdat het geen toegevoegde waarde meer biedt of omdat de

maatschappij die toegevoegde waarde niet meer ziet.” De Bos sprak zich hierbij overduidelijk uit dat scenario twee zijn voorkeur heeft. “De raad moet zichzelf legitimeren, wanneer dat niet het geval is dan wordt de structuur aangepast en kan de aandeelhoudersvergadering, internet, (social) media et cetera, de rol overnemen.”

### **Oproep van de overheid**

De nieuw in te stellen commissie is een antwoord op de oproep van de overheid om de dialoog aan te gaan. Deze oproep werd tijdens de bijeenkomst verwoord door Ellen Kiersch, hoofd sector privaatrecht bij het ministerie van Veiligheid & Justitie. Kiersch is betrokken bij alle wetgeving op het terrein van ondernemingsrecht, dus ook bij de nieuwe wetgeving voor bestuur en toezicht. Zij wees erop dat er inmiddels een ministeriële commissie is opgericht die zich bezighoudt met de regels rond toezicht. “En daar komt u om de hoek kijken”, aldus Kiersch tegen de aanwezige toezichthouders. “Wat doet u? Hoe brengt u dat voor het voetlicht? Ik krijg nu alleen besturen op bezoek, maar ik hoor ook graag van u wat u gaat doen als toezichthouder en wat u van de overheid nodig heeft om uw werk goed te doen.”

### **Het DNA van de nieuwe commissaris**

Een andere spreker op de bijeenkomst was bedrijfskundige en new business developer Ernesto Spruyt. Hij sprak over het DNA van de nieuwe commissaris. Spruyt heeft 7 jaar in Rusland gewoond. “Daar zijn veel meer regels dan hier, maar dat wil niet zeggen dat het daar beter geregeld is. Meer regels vormen niet de oplossing. Het gaat om regels die meeveranderen met de maatschappij. Dat is ook de uitdaging voor de nieuwe commissaris. Hoe maken we regels die uitdragen wat onze waarden zijn?” Spruyt heeft daarvoor een tool ontwikkeld. Hiermee kunnen de waarden van organisaties worden geanalyseerd. Is een bedrijf conventioneel of onconventioneel? Staat ratio centraal of juist empathie? Spruyt pleitte ervoor om toezichthouders aan te wijzen die passen bij het DNA van een organisatie.

### **Dubbelfuncties en bedrijfsrisico**

Michiel Wolfswinkel, wetenschappelijk onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en CFO bij Qurius, presenteerde zijn promotie-onderzoek naar dubbelfuncties en bedrijfsrisico. Zijn conclusie: “Commissarissen met dubbelfuncties zijn anders dan gedacht juist van grote waarde voor bedrijven. Ze vormen het knooppunt waarlangs informatie over bedrijfsbeleid stroomt en netwerkmiddelen worden ingezet. Hierdoor wordt het bedrijfsrisico verlaagd.” Zijn advies is dan ook om de Tabaksblat-eis van maximaal 5 commissariaten te heroverwegen.

Hierop volgde een boeiend debat met voormalig SP-Tweede Kamerlid Ewout Irrgang. Hij diende destijds het amendement in waardoor uiteindelijk de maximalisering van 5 commissariaten in de wet Bestuur en Toezicht vastgesteld werd.

Wolfswinkel beloofde hem dat hij in samenwerking met het NKCC een vervolgonderzoek zal gaan uitvoeren teneinde te kunnen vaststellen of zijn conclusies ook in andere sectoren gelden of niet.

### **Online instrument voor zelfevaluatie**

Na de presentaties stonden verdiepingssessies op het programma. Van Doorne gaf een sessie over de actieve toezichthouder, Rabobank Nederland gaf een sessie over de kracht van de dialoog binnen de Raad en het Bestuur en het NKCC presenteerde het nieuwe online instrument 'EvaLite' voor zelfevaluatie van toezichthouders, ontwikkeld door onder meer NKCC en Governance University. "Zelfevaluatie is de sleutel voor kwaliteitsverbetering", aldus De Melker. "Met deze online applicatie wordt de standaardnorm voor de zelfevaluatie in Nederland gelegd, waarmee commissarissen bovendien benchmarks kunnen gaan uitvoeren. Waar scoort een Raad van Commissarissen of Toezicht beter of minder dan andere raden? Dit is een uitstekende basis voor de verdere professionalisering en kwaliteitsverbeteringen." Tijdens de afsluitende borrel werd nog lang nagepraat over de kwaliteitsverbeteringen van het toekomstige toezichthouden.