

Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders 2012

Van zelfreflectie naar zelfevaluatie

Een goede zelfevaluatie is een essentieel instrument om sturing te geven aan gewenst gedrag in de bestuurskamer en daarmee aan effectievere corporate governance, zo werd betoogd tijdens de Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders. En zou het niet mooi zijn als daarmee nadere regelgeving op gebied van toezicht kon worden voorkomen?

Zelfreflectie was het thema van de Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders, die op 19 januari ruim tweehonderd deelnemers naar het Scheveningse Kurhaus trok. Een filosofisch getint thema, dat echter heel concreet te maken in de vorm van zelfevaluatie van de Raad. Zelfinzicht kun je als Raad van Toezicht zeker bevorderen, mits je bereid bent kritisch naar je eigen functioneren te kijken en te verbeteren wat niet goed is gebleken. Een grondige zelfevaluatie levert inzichten op voor de samenstelling van de Raad, voor de mix van benodigde competenties en voor de individuele kwaliteiten van de leden. Diverse deskundigen, zoals prof. Mijntje Lückerrath van Nyenrode, zijn van mening dat een goede zelfevaluatie een essentieel instrument is om sturing te geven aan “gewenst gedrag in de bestuurskamer en daarmee aan effectievere corporate governance (..)”, zoals zij in haar oratie op Nyenrode vorig jaar betoogde. De wijze waarop RvC en RvT tot een betere en volwassen zelfevaluatie kunnen komen, liep dan ook als een rode draad door de discussies, die enthousiast werden geleid door TV-journalist Eva Jinek.

Instrumentarium voor zelfevaluatie

De Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders, voor de zesde keer georganiseerd door het NKCC en gesponsord door Ernst & Young, Loyens & Loeff en Capgemini, werd geopend door directeur Norbert de Melker. Hij kondigde aan dat het NKCC een professioneel instrumentarium voor zelfevaluatie gaat ontwikkelen voor Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht. Dit instrumentarium zal de komende maanden met behulp van externe professionals worden ontwikkeld en ter beschikking gesteld aan alle Raden van Commissarissen / Toezicht. Uit het Commissarissen Onderzoek 2011, dat vandaag werd gepresenteerd, blijkt dat 8 % van de RvC's en RvT's nooit een evaluatie uitvoert en dat slechts een derde van de Raden die dit wel doen, daarvoor externe begeleiding inhuurt. De Melker: “Geen enkele Raad durft openlijk zelfevaluatie af te wijzen maar wij weten dat veel commissarissen worstelen met het goed aanpakken van zo'n belangrijk proces. Een professioneel instrumentarium voor zelfevaluatie op basis van best practices zal zeker in een behoefte kunnen voorzien. Wanneer dit systematisch gehanteerd gaat worden dan wordt het een goed gebruik en is het bedreigende eraf.” En is er geen wetgeving nodig omdat de commissaris dan een betere regie over zijn functioneren neemt.

Commissaris 3.0

Ook kondigde De Melker nieuwe stappen aan van het lopende project Commissaris 3.0. In opvolging van het in 2011 gepresenteerde "profiel commissaris 3.0, een man / vrouw met vele gezichten" werkt het NKCC nu aan "het profiel van de Raad van de Toekomst 3.0". Deelnemers konden ter plaatse een bijdrage leveren aan het project door enkele vragen te beantwoorden op de formulieren die op de tafels lagen en die ook op de website van NKCC te vinden zijn. Er is ook een app beschikbaar voor de smartphone. Het is volgens de Melker zeer belangrijk dat er een "nieuwe generatie toezichthouders" gaat komen die dan ook goed worden opgeleid. "Daarom zijn wij verheugd dat de Erasmus Universiteit ons initiatief heeft opgepakt en in maart 2012 start met een programma voor aankomende commissarissen".

Commissarissenonderzoek 2011

Vast onderdeel van de Nationale Dag is de presentatie van het Nationaal Commissarissenonderzoek, dat voor de vijfde keer in samenwerking met het NKCC werd uitgevoerd door prof. Auke de Bos (Erasmus Universiteit) en prof. Mijntje Lückérath (Nyenrode). Aan het onderzoek, dat voor het eerst puur digitaal werd gedaan, deden 224 commissarissen en toezichthouders uit verschillende sectoren met uiteenlopende achtergronden mee (2010: 440).

Het thema onderzoek was dit jaar de zelfevaluatie, een van de meest besproken topics in de discussie over betere corporate governance en het functioneren van de commissaris. Steeds vaker wordt in gevallen van faillissement, fraude of schandaal gevraagd: waar was de commissaris? De hoge verwachtingen die de maatschappij heeft ten aanzien van commissarissen maakt dat commissarissen deze kritieken voor moeten zijn, onder andere door zichzelf de maat te nemen. Doen wij wel de juiste dingen? Hebben wij de juiste deskundigheden in de RvC? En zijn we wel kritisch genoeg ten opzichte van elkaar, voordat anderen kritiek op ons hebben? Door kritisch naar het eigen functioneren te kijken, kan er op tijd worden bijgestuurd en is er ruimte voor het nemen van maatregelen. De evaluatie is zo een belangrijk onderdeel en sluitstuk van het governance bouwwerk, stellen De Bos en Lückérath.

Evaluatie zonder externe hulp

Uit het onderzoek blijkt dat evaluatie van het functioneren van de RvC regelmatig plaatsvindt en dat commissarissen de zelfevaluatie belangrijk vinden. Maar slechts 36 procent betreft hierbij een externe deskundige. Er zijn hierbij grote verschillen te zien tussen de sectoren. Bij coöperaties evalueert 71 procent met externe begeleiding, bij beursondernemingen is dit slechts 8 procent. Over het algemeen beoordelen de commissarissen het functioneren van de RvC als collectief met een ruime voldoende. In de meeste gevallen worden er, op basis van de evaluatie, actiepunten voor de RvC geformuleerd, soms ook met consequenties voor individuele leden.

De meeste evaluaties worden zowel schriftelijk als mondeling voorbereid. Hierbij wordt zowel collectieve als

individuele input gevraagd. Meestal is de RvB niet aanwezig bij deze evaluatie en vindt de deze plaats onder leiding van de voorzitter van de RvC. Positief is het feit dat individuele input wordt gevraagd; hiermee kan direct op elkaar gereageerd worden. Het is wel van groot belang dat de voorzitter hierbij een diplomatieke, maar gelijktijdig kritische rol vervult. Door de dominante rol van de voorzitter wordt het lastig om kritiek op zijn functioneren te hebben. De onderzoekers vinden dan ook dat er bij het opzetten van een evaluatie bijzondere aandacht moet zijn voor de rol van de voorzitter. En hoewel 80 procent van de respondenten aangeeft dat er een schriftelijk verslag is gemaakt van de evaluatie, zou dit volgens de onderzoekers natuurlijk 100 procent moeten zijn.

Verbeterpunten

In het onderzoek gaven de toezichthouders een aantal verbeterpunten aan voor hun functioneren en hun effectiviteit, met name op het gebied van:

- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controle systemen
- de verhouding met de aandeelhouders en de maatschappelijke aspecten van het ondernemen
- de dialoog met de stakeholders
- de kwaliteit van de informatievoorziening
- de ondersteuning door de bestuurssecretaris
- toezicht op de uitvoering van de genomen besluiten
- de opvolging van de RvC
- diversiteit binnen de RvC naar leeftijd, geslacht en nationaliteit
- de kennis van de leden en kennisontwikkeling

Deze bevindingen, die voortkomen uit het nadenken over het eigen functioneren en de effectiviteit van toezicht, tonen aan dat zelfevaluatie nuttig is: het signaleert verbeterpunten waarmee de RvC zijn voordeel kan doen.

Aanbevelingen

Op basis van het Commissarissenonderzoek 2011 kwamen de onderzoekers tot een zevental aanbevelingen:

1. Tenminste eens in de drie jaar de zelfevaluatie extern laten begeleiden, met bijzondere aandacht voor het functioneren van de voorzitter van de RvC;
2. Nader onderzoek naar het profiel van de externe deskundige (deskundige op het gebied van toezicht óf gedrag) en zijn betrokkenheid (facilitator óf sturend door middel van best practices);
3. Bij de zelfevaluatie input vragen van buiten de RvC, zoals het bestuur, aandeelhouders, OR en andere belanghebbenden;

4. Een schriftelijke vastlegging van de evaluatie en -nog belangrijker- de uitkomsten omzetten in concrete verbeterpunten;
5. Aandacht bij de zelfevaluatie voor de wijze waarop ingespeeld wordt op nieuwe ontwikkelingen, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen;
6. Bijzondere aandacht voor de kwaliteit van de individuele leden en van de raad als geheel;
7. Bijzondere aandacht voor de dialoog met aandeelhouders en andere belanghebbenden.

Meer evaluatie, minder regels

Bij de overgang naar het volgende onderdeel van de Nationale Dag, een toespraak van Stef Blok, fractievoorzitter van de VVD in de Tweede Kamer, gaven de onderzoekers de politicus een interessante raad mee: “Als de politiek dan toch meer regelgeving op het gebied van toezicht overweegt, schrijf dan een grondige evaluatie van RvC en RvT voor. Daarmee wordt specifieke regelgeving over samenstelling, deskundigheid en aantallen toezichtfuncties vanzelf overbodig.”

Politicus Stef Blok toonde zich een echte liberaal door te pleiten voor minder regelgeving op het gebied van corporate governance. “De VVD heeft vertrouwen in het zelfevaluerend vermogen van commissarissen en toezichthouders.” Hij is dan ook tegen de initiatieven van het kabinet, in casu minister Kees de Jager, om commissarissen en toezichthouders op te zadelen met nog meer regels. “Dit getuigt van wantrouwen en angst.” Hij waarschuwde de commissarissen als beroepsgroep wel: “Als u zelf geen verantwoordelijkheid neemt staan er genoeg partijen te trappelen om nieuwe wetgeving te maken.”

Daarnaast sprak Blok zich uit voor meer ruimte voor aandeelhouders, als de rechtmatige eigenaren van de onderneming. Hij vindt dat de ruimte voor de aandeelhouders vergroot moet worden en kondigde aan dat de VVD daartoe concrete voorstellen gaat doen, ten aanzien van accountantsverklaringen en toezichthouders van non profit bedrijven.

Commissarissen als bavianen

In een intermezzo gaf bioloog Patrick van Veen een wat ontluisterende kijk op het begrip zelfreflectie: “zelfreflectie leidt tot het leren manipuleren”. Zodra kinderen - en sommige dieren die intelligent genoeg zijn om een zelfbeeld te hebben – zichzelf ontdekken, ontdekken zij daarmee dat zij verschillen met anderen. Daardoor leren zij anderen te manipuleren. De bioloog stelde dat bestuurders en commissarissen zich beter kunnen gedragen als bavianen (samenwerking met oog voor gemeenschappelijke belangen) dan als gorilla's of chimpansees (sterk hiërarchische organisatie en recht van de sterkste).

De volgende spreker Ben Verwaayen, die de Jaarlezing Goed Bestuur uitsprak, speelde op deze biologische kijk op governance in door te spreken over het verschil tussen macht en effectiviteit. Wie macht heeft en deze laat gelden zonder te letten op de sentimenten van de belanghebbenden, is niet effectief. “Goed bestuur en toezicht stoelt op drie pijlers: duidelijke doelstellingen, integer handelen en kwaliteit van

mensen. Daarbij is goede communicatie met stakeholders zeer belangrijk. In deze onzekere tijden bestaat er een frictie tussen de behoefte aan stabiliteit aan de ene kant en de noodzaak tot aanpassing en herstructurering aan de andere kant, stelde Verwaayen. Maar als bestuurders en toezichthouders moet je niet de illusie hebben dat je die kloof kunt overbruggen. “Het enige wat je kunt doen is helder en integer uitleggen wat je bedoelingen zijn.”

Verdere verdieping

Na de plenaire sprekers volgden zes verdiepingssessies over actuele thema's voor commissarissen en toezichthouders: (1) het psychologisch contract van de commissaris, dwz de individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en individu; (2) de invloed van digitalisering op de rol van de commissaris; (3) Hoe de commissaris toeziet op strategievorming en (4) Zelfbeoordeling bij de Raad van Commissarissen.

De zesde Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders werd afgesloten met een borrel, die gelegenheid gaf tot een nóg verdere verdieping – en grondige evaluatie – van deze leerzame en zeer onderhoudende bijeenkomst.

De Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders is een jaarlijks initiatief van het NKCC en wordt ondersteund door Ernst & Young, Loyens & Loeff en Capgemini.

PARTNERS