

Nationale Dag Commissarissen en Toezichthouders 2014

Mensen staan centraal in Het Nieuwe Toezichthouden

Ook in toezichtland maken mensen het verschil. De Nationale Dag voor Commissarissen en Toezichthouders in Amersfoort stond in het teken van het Nieuwe Toezichthouden. Na een periode van Codes en groeiende regelgeving dringt door dat niet systemen, maar menselijk gedrag bepalend zijn voor de kwaliteit van bestuur en toezicht.

Volgens NKCC-directeur Norbert de Melker is deze vernieuwing goed zichtbaar in vele RvC's en RvT's, maar loopt de vorming van een toonaangevende beroepsgroep daarbij achter. De komende vijf jaar worden 12 à 14.000 toezichthouders (her)benoemd, waaronder zo'n 5.000 nieuwe toezichthouders. "Er is dringend behoefte aan een eenduidige beroepsvereniging, die de grote versnippering in opleidingen, bemiddelingsorganisaties en adviesinstanties aanpakt en standaarden formuleert voor kwaliteitseisen en het instrumentarium voor leden van RvC's en RvT's", zei De Melker. Het NKCC wil in 2014 de relaties met de verschillende spelers in Nederland op dit terrein intensiveren, om kennis en kunde te bundelen en deze gezamenlijk te kunnen inzetten om zo'n beroepsvereniging vorm te geven.

Waarde voor alle stakeholders

De Nationale Dag 2014, die werd gesponsord door de Rabobank en Van Doorne Advocaten, startte met een presentatie van het Nieuwe Besturen door Mildred Hofkes, directeur van reputatiebureau Hofkes. Het Nieuwe Besturen steunt op drie pijlers: van korte termijn- naar lange termijn-gerichtheid, het toevoegen van waarde voor alle stakeholders en een duurzaam verdienmodel. Hofkes hield haar toehoorders voor dat met enkele duizenden bestuurders en toezichthouders die hun nek uitsteken om hun organisaties op die manier te kantelen, een beweging op gang kan komen die heel bestuurlijk Nederland kantelt. "Durven uit de bestaande kaders te stappen, toezichthouders moeten daarbij helpen."

Meer aandacht voor adviesfunctie RvC

Saskia Laseur, notaris bij Van Doorne, hield vervolgens de Goed Bestuur Jaarlezing. Zij pleitte daarin voor meer aandacht voor de adviesfunctie van de intern toezichthouder. Als gevolg van codificatie en regelgeving is het formele toezicht sterk ontwikkeld maar is de adviestaak van de commissaris onderbelicht. De boerendochter Laseur gaf met voorbeelden uit het agrarisch bedrijf van haar familie op Texel aan hoe direct en responsief toezicht werkt. Volgens Laseur laten familiebedrijven en de sportsector zien hoe belangrijk de rol als adviseur en sparring partner kan zijn. Daarbij zorgt zowel de (levens)ervaring als de expertise van de raadgevers voor toegevoegde waarde. RvT's en RvC's dienen in hun jaaragenda hiervoor expliciet ruimte te maken. Er ontstaat zo een natuurlijke rolverdeling tussen de 'young professionals' waar de (actuele) kennis zit en de ervaren 'rotten' die zelf bestuurder zijn geweest en die overname en die crisis al eens hebben meegemaakt. "Schrijf de old boys niet af", waarschuwt zij, "daar zit de kennis en ervaring die jongere en minder ervaren toezichthouders goed van pas komen." Overigens hoeft advies lang niet altijd binnen de Raad te worden gegeven, maar kan het ook van buiten gehaald worden.

Uit angst voor verlies van onafhankelijkheid hebben intern toezichthouders hun adviesfunctie beperkt, maar volgens Saskia Laseur, zelf commissaris bij parkeerorganisatie Citrion, is deze angst niet gegrond. Advisering zit vooral vooraan in de besluitvormingscyclus, terwijl aan het eind van de cyclus de nadruk op toezicht ligt, zegt zij. "Je moet dus je rol als commissaris goed kennen en spelen." Verder pleit Laseur voor een anticyclische benadering van toezicht en advies: "streng zijn als het goed gaat en steun geven als het slecht gaat".

De toezichthouder als professional

Na een prikkelende toekomstvisie van dagvoorzitter Tony Bosma ("alles draait om de mindset") presenteerden prof. Mijntje Lückérath en prof. Auke de Bos traditiegetrouw het jaarlijkse Commissarissenonderzoek. Hierin kwam, net als in de Jaarlezing, de huidige (te) sterke nadruk op de toezichtrol aan de orde.

In haar presentatie gaf Lückérath aan dat voor het onderzoek onderscheid is gemaakt tussen vier rollen van de commissaris: als toezichthouder, adviseur, werkgever (benoemen en belonen bestuurders) en netwerker c.q. ambassadeur (contacten binnen en buiten de onderneming). De belangrijkste rol ziet de commissaris voor zichzelf in ten eerste zijn adviesrol ten aanzien van de strategie, ten tweede de toezichtsrol ten aanzien van risicomanagement en ten derde de werkgeversrol ten aanzien beoordelen en benoemen bestuurders. Gemiddeld gaat van de tijdsbesteding van de commissaris 45% naar toezicht, 32% naar advies, 13% naar de werkgeversrol en 10% naar de netwerkersrol. De commissaris zou iets minder tijd aan toezicht willen besteden (42%) en iets meer aan de netwerkersrol (13%). Vooral commissarissen van beursfondsen vinden dat hun formele toezichttaken door wet- en regelgeving te veel relatief gewicht hebben gekregen. De commissaris geeft zichzelf een dikke voldoende voor de vier rollen. De hoogste waardering krijgt de toezichtrol, gemiddeld een 8,0, gevolgd door de adviseursrol, gemiddeld een 7,7. Lager scoren de werkgeversrol (7,2) en de netwerkersrol (6,4). Er zijn duidelijke verschillen tussen de sectoren.

Grote beloningsverschillen

De gemiddelde tijdsbesteding per commissariaat blijft rond de 17 uur per maand. 58% van de commissarissen verdient minder dan 10.000 euro voor zijn commissariaat, maar er zijn grote verschillen qua bruto-beloning tussen de sectoren. Commissarissen bij beursonderneming ontvangen gemiddeld 38 duizend euro, bij zorginstellingen is dit 9 duizend euro per jaar. Het aantal commissarissen dat hun commissariaat verkrijgt via een intermediair lijkt toe te nemen (van 12% naar 18%), terwijl dit minder vaak gebeurt via het eigen netwerk (van 50% naar 47%).

Auke de Bos analyseerde de vraag of toezichthouden een beroep moet worden en welke consequenties dat heeft. Hij liet zien dat de tijdsbesteding van toezichthouders in de zorg en de woningsector bijna even groot is als die in de beursgenoteerde ondernemingen. Echter, in de laatste categorie verdienen commissarissen wel vijf keer zo veel als in de semipublieke sector. "Als professionalisering gewenst is, valt te overwegen om dergelijke verschillen in beloning te verkleinen," aldus De Bos.

Aan de commissarissen werden een tiental stellingen voorgelegd over actuele thema's. Meest opvallende resultaten daaruit waren dat bijna de helft van de commissarissen het een goed idee vindt om een geschiktheidstoets als in de financiële sector in te voeren voor hun sector. Voor de commissarissen in de zorg was hier bijvoorbeeld 54% het mee eens, maar dit was nog maar 20% bij de commissarissen bij beursondernemingen. Ook is 87% van de commissarissen het oneens met de stelling dat het wettelijk maximum aantal toezichtfuncties heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het toezicht, iets minder, maar nog steeds de meerderheid, is het oneens met de stelling dat dit wettelijk maximum heeft bijgedragen aan het doorbreken van het old-boysnetwork.

Inspiratie

Vervolgens stonden vier korte inspiratiesessies op het programma. Jo Houben, directeur van Stichting Cultuur-Ondernemen, liet aan de hand van voorbeelden in de culturele sector zien hoe belangrijk het voor een RvT is om contact te onderhouden met de stakeholders buiten de organisatie. Daarmee kan wederzijds onbegrip worden voorkomen.

Hans de Hoog, oud DNB-directeur en auteur van het boek De Toezichthouder, pleitte voor het vervangen van het traditionele Socratische toezicht door een aanpak geïnspireerd door Machiavelli. "De manipulaties van de opportunistische bestuurder kunnen slechts met een sterke tegenmacht worden weerstaan", vindt De Hoog.

Peter Dehnen, voorzitter van de Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland (VARD), legde zijn gehoor uit hoe de toezichtcultuur in Duitsland werkt. Omdat er in de wet en de governancecodes vrijwel niets over de RvC is vastgelegd, moeten mores, omgangsregels en kwaliteitseisen in de praktijk worden bepaald. De professionalisering van het toezichtvak staat volgens Dehnen in Duitsland nog in de kinderschoenen.

Ten slotte lichtte Marc Bras, manager van BMW, uit hoe het Duitse automerk uit zijn 'comfortzone' is gestapt door de focus op puur rijplezier te vervangen door een duurzame visie op mobiliteit.

Nieuw besturen ontmoet nieuw toezichthouden

De Nationale Dag voor Commissarissen en Toezichthouders werd zoals ieder jaar besloten met een vijftal verdiepingssessies: "Zonder problemen grenzen laten verleggen", "Versterken van toezicht op IT en innovatie", "Toezicht op duurzaamheid", "Anders kijken, anders zien" en "Het nieuwe besturen ontmoet het nieuwe toezichthouden". De laatstgenoemde sessie gaf, door een boeiende inkijk in de praktijk, een duidelijk beeld van wat met het begrip Nieuw Bestuur bedoeld wordt. Bestuurder Anke Huizinga en RvT-voorzitter Everhardus Togtema van ZuidOostZorg in Friesland vertelden over het aanpassen van hun organisatie aan de toekomstige manier waarop ouderen wonen en zorg gebruiken. Daarbij werd intensief overlegd en gewerkt met stakeholders, zoals medewerkers, zorginstanties en de ouderen zelf, in een jarenlange strijd om die ommezwaai mogelijk te maken. De transformatie ging niet over een leien dakje. De medici bleken het meest conservatief en wilden vasthouden aan de traditionele centraal gestuurde aanpak. Gedurende het proces vertrokken acht van de tien artsen en weigerden vele huisartsen hun medewerking. Dit zorgde herhaaldelijk voor publieke reputatieschade. Belangrijk was echter dat de voorzitter van de RvT altijd achter de bestuurder bleef staan, hoewel niet alle leden van de RvT het met het beleid van Huizinga eens waren, werd wel de eenheid in het toezicht bewaard. De deelnemers aan deze verdiepingssessie waren het erover eens dat dit een voorbeeld was van "nieuw bestuur en nieuw toezicht" maar dat de menselijke factor zeer bepalend is voor het bewerkstelligen van een ommezwaai binnen de organisatie. De presentatoren van de sessie, Valentina Djoemai en Marco Groot, gaven aan dat de vernieuwing zit in een combinatie van stakeholderbenadering, denken vanuit de klant en een duurzaam op de toekomst gericht verdienmodel.

De Nationale Dag van Commissarissen en Toezichthouders is een initiatief van het NKCC, ondersteund door Van Doorne Advocaten, Notarissen en Fiscalisten en Rabobank.