

## 10 Trends met betrekking tot de veranderende rol van de Commissaris

### **Toezicht houden is een vak.**

Van Commissarissen en Toezichthouders wordt ondermeer actieve betrokkenheid, expertise en daadkracht verwacht. Intervenieren wanneer nodig, maar liever nog, early warnings herkennen en problemen erkennen zodat er tijdig kan worden bijgestuurd en hard ingrijpen kan worden voorkomen.

De afgelopen jaren is de rol van de toezichthouder veranderd waarbij regelgeving een steeds belangrijker rol speelt en er steeds kritischer gekeken wordt naar de verantwoordelijkheden en plichten die een RvC of een RvT heeft.

Hieronder benoemen wij 10 trends die de veranderende rol van de Commissaris en de professionalisering van het 'vak' Commissaris kenmerken:

#### **1. Governance wordt steeds strenger**

Er is een trend naar een strenger toezicht van de raad van commissarissen op de raad van bestuur.

#### **2. Internationalisering**

Internationale aspecten worden steeds belangrijker. Buitenlandse invloeden zijn merkbaar (b.v. voor- en nadelen van een one-tier board). Ook de internationale ontwikkeling op het gebied van Corporate Governance zijn van invloed.

#### **3. Zelfevaluties zijn een must**

Een meer kritische toets op het eigen functioneren door de raad van commissarissen, al dan niet bijgestaan door een externe partij, met een transparante verslaglegging in het jaarverslag van de uitkomst en actiepunten.

#### **4. Expertise**

Commissaris zijn is een vak. Men moet bereid zijn te leren, zich te verdiepen in het bedrijf, te investeren en open te staan voor kritische suggesties. Er bestaat een groeiende behoefte bij commissarissen en toezichthouders aan verbreding en verdieping van kennis (regelgeving, Corporate Governance, internationalisering, etc).

#### **5. Diversiteit in de samenstelling van de Raden zorgt voor teamwork**

De nieuwe generatie commissarissen is vaak veel intensiever bezig met de strategie van het bedrijf. Ze keuren die niet alleen goed of af, maar praten mee over de totstandkoming ervan. In de samenstelling van de RvC is het van groot belang dat alle competenties aanwezig zijn. In een gediversifieerde RvC is vaker ruimte voor brede discussies met input vanuit diverse invalshoeken. Toezicht houden is teamwork

#### **6. 'Old Boys' worden jonger en steeds vaker Vrouw**

De gemiddelde leeftijd van de mannelijke toezichthouder is 62 jr. Ondanks dat de toename stagneert waren in 2010 10,7% van de commissarissen vrouw met een gemiddelde leeftijd van 54,8 jr. In 2011 was dit percentage 11,8 en de gemiddelde leeftijd 54,0 jr. (bron The Dutch female board index 2010 en 2011, Erasmus Instituut Toezicht & Compliance)

#### **7. Officieel werving & selectietraject**

Het werven en selecteren van commissarissen en toezichthouders gebeurt steeds vaker via een officiële wervingscampagne/procedure waarbij gekeken wordt naar welke expertise en kwaliteiten en er nodig zijn om het team te versterken. Er wordt specifiek gezocht naar iemand

met specifieke eigenschappen, met kennis van de markt waar het bedrijf wil uitbreiden, die goed is in overnamesituaties als dat de strategie van het bedrijf is, of een jurist als er juridische kwesties spelen.

**8. Actief informatie vergaren: de kunst van het vragen stellen**

De Commissaris die zich steeds actief met informatievergaring bezighoudt is in het voordeel. Doorvragen en alert zijn op early warnings. Cijfers en rapportages geven vaak niet alle essentiële informatie.

**9. Tijdsbesteding per commissariaat neemt toe.**

Van een goede toezichthouder mag worden verwacht dat deze zich verdiept in het bedrijf. Naast de reguliere vergaderingen zijn één op één gesprekken met het management en bezoeken van sites zeer nuttig maar leggen tegelijkertijd meer beslag op de agenda van de commissaris.

**10. Minder Commissariaten, meer diepgang en ondersteuning door onafhankelijke professionele dienstverlener**

Goede voorbereiding op het aanvaarden van nieuwe commissariaten is cruciaal (bedrijfsreputatie checken, spreek met vertrekkende-/oud commissarissen, maak kennis met het personeel). Commissarissen lijken zich meer en meer te beperken in het aantal commissariaten dat zij behartigen. Steeds vaker laten commissarissen zich bijstaan door onafhankelijke en professionele dienstverleners zodat zij zich kunnen richten op hun taken als toezichthouder.

Geraadpleegde bronnen:

- Erasmus Instituut, Toezicht & Compliance: the Dutch 'female board index' 2010 en 2011, Gedragscodes voor commissarissen en toezichthouders
- White Papers van NKCC i.s.m. Redwoods executive support
- Interview Intermediair: Vrouwen aan de Top, Van old boy naar jonge meid, Auteur: Florentine van Lookeren Campagne |