



'Uitdagingen in de RvC - problemen en oplossingen?

Whitepaper naar aanleiding van de zomerbijeenkomst op 1 september 2011 voor commissarissen, toezichthouders, secretarissen van RvC en bestuurders op Kasteel Moersbergen te Doorn. Deze bijeenkomst is in samenwerking met de Governance University, Grant Thornton en NKCC georganiseerd. Vertrekpunt van deze middag is het onderzoek door Grant Thornton EN Governance University onder commissarissen, toezichthouders en bestuurders naar met name 17 knelpunten binnen toezicht. Het onderzoek is verricht door A. Klaassen en H.A. Rijken.

Wat zijn de meest voorkomende problemen en wat zijn oplossingen?

Een groot knelpunt blijkt de problematische samenwerking tussen bestuur en raad van commissarissen te zijn. Dat is één van de conclusies uit het vandaag gepresenteerde onderzoek van Grant Thornton en Governance University. Samen met het NKCC (Nederlands KennisCentrum Commissarissen en Toezichthouders) organiseerden zij op 1 september 2011 een congres over 'uitdagingen in de RvC in een uitstekende setting op het Kasteel Moersbergen in Doorn. Er wordt steeds meer transparantie ten aanzien van de rol van de commissaris verwacht maar tegelijkertijd dienen vertrouwelijke zaken binnenskamers te blijven. Over dit en andere dilemma's is deze middag uitgebreid gediscussieerd.

Probeer béter toezicht te houden

"Wij pleiten vanuit het NKCC er al veel langer voor dat individuele commissarissen met elkaar in discussie gaan over de door de buitenwereld verwachte transparantie en hoe je problemen en oplossingen binnen de organisatie bespreekt. En niet alleen binnen de raad maar ook daarbuiten. Hoe is het gesteld met de competenties de professionaliseringsontwikkeling en de samenstelling binnen de raad? Hoe wordt de informatievoorziening vanuit het bestuur ervaren, hoe wordt de samenwerking tussen de raad en het bestuur ervaren? En niet in de laatste plaats: hoe is de samenwerking binnen de raad zelf?" *Norbert de Melker, directeur van het NKCC* leidt met deze woorden de middag in en hij realiseert zich terdege dat commissarissen en toezichthouders vaak met dilemma's te maken hebben. "Maar", zo stelt hij, "wij dagen de commissaris uit om het eigen functioneren en het functioneren van hun raad steeds verder te optimaliseren."

De raad wil meer professionaliteit.

Eén van de conclusies uit het onderzoek 'Problemen in de RvC'

Bart Jonker, partner bij Grant Thornton, licht toe dat het een onafhankelijk uitgevoerd onderzoek betreft dat is uitgevoerd door Aalt Klaassen en Herbert Rijken. In het najaar zullen de resultaten van dit onderzoek worden gestuurd aan alle aanwezigen van dit congres.

Onderwerpen die aan bod kwamen waren ondermeer (1) kennis, ervaring en de activiteiten van de commissarissen; (2) het oordeel over de samenwerking tussen de raad en bestuur, maar ook binnen de raad zelf; (3) de relatie van de RvC met stakeholders; en (4) informatieverstrekking vanuit het bestuur naar de RvC. Een ander belangrijk onderwerp was (5) de samenwerking tussen de raad en de accountant.

In een dialoog tussen *de Melker* en *Jonker* antwoordt *Jonker* dat een commissie vanuit het Overlegplatform Openbare Accountantskantoren (OPAK) een Code voor Accountantsorganisaties¹ met een OOB-vergunning heeft opgesteld. Het doel is om het publieke belang binnen accountantsorganisaties beter te borgen door het aanstellen van onafhankelijke derden als toezichthouder, zodat hetgeen maatschappelijk leeft beter doordringt tot de bestuurskamers. Voorts voorziet de code in een uitbreiding van de publieke verslaglegging van kantoren.

¹Uit het 'consultatiedocument Toezicht en Transparantie' van het NBA:

1. In juni 2010 is in de UK de zogenaamde Audit Firm Governance Code (UK Code) ingevoerd. Deze code is ondertekend door de grote en middelgrote accountantsorganisaties die beursgenoteerde ondernemingen controleren. De UK Code schrijft onder andere de aanstelling van non-executives in een orgaan voor 'Public interest matters' voor en kent diverse verplichtingen ten aanzien van rapportages. De introductie van de UK Code was aanleiding voor de Nederlandse beroepsorganisaties om zich te bezinnen op een eventuele Nederlandse versie. Hiertoe werd een werkgroep gevormd met vertegenwoordigers uit het zogenaamde Overlegplatform Openbare Accountantskantoren (OPAK). In het najaar van 2010 brachten rapportages van de AFM en de parlementaire commissie De Wit, alsmede de publicatie van het Green Paper van eurocommissaris Barnier, de discussie in een stroomversnelling. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) lanceerde een Plan van Aanpak waarin verbetering van toezicht en transparantie via een Code voor Accountantsorganisaties één van de vier speerpunten vormde. 2. Deze Code voor Accountantsorganisaties wordt door het bestuur van de NBA aan alle belanghebbenden aangeboden als consultatiedocument. Commentaar kan worden ingediend tot en met 31 oktober 2011.



Informatievoorziening vanuit de RvB aan de RvC wordt gezien als het meest voorkomende en meest relevante probleem.

De Governance University heeft 17 probleemgebieden voorgelegd aan haar alumni. *Stefan Peij, directeur Governance University* vindt het opmerkelijk dat, ondanks dat dit jaar andere vragen aan een andere doelgroep zijn gesteld, de uitkomst grotendeels hetzelfde is als vorig jaar, namelijk dat de informatievoorziening vanuit de RvB als een probleem wordt ervaren. Opvallend is wel dat de alumni van de Governance University, ruim 25% van de respondenten, de problemen lager inschatten en de relevantie van de problemen hoger.

Peij: "Interessant is om in het volgende onderzoek te bekijken of commissarissen die op cursus zijn geweest in de breedte inderdaad minder last hebben van problemen en ze hoger inschatten, dus alerter zijn dan anderen".

Meest voorkomende problemen

1. Informatievoorziening aan de RvC
2. Samenwerking met de RvB
3. Kennis van sector/operationeel

Quotes problemen

- "Er is een klimaatverbetering tussen RvC en RvB nodig; RvC wordt als last gezien"
- "Aandeelhouders stoken de directie op tegen RvC"
- "Slecht nieuws wordt te laat gebracht"
- "Informatie wordt na besluit verstrekt"
- "Voor de financieringsaanvraag was onvoldoende deskundigheid binnen de RvC"

Relevantie van problemen

1. Informatievoorziening aan de RvC
2. Invulling van de toezichtfunctie
3. Samenwerking met de RvB

Quotes Oplossingen

- "We moeten meer met mensen buiten de RvB praten"
- "We hebben geleerd van eigen fout onvoldoende door te vragen en zijn nu als RvC beter in balans"
- "Commissaris is niet herbenoemd"
- "Incompetente directeur ontslagen"
- "Externe ondersteuning gezocht"
- "Waar nodig komen we extra bijeen"

Intern toezicht maakt je bestuur sterker

"De cultuur zou zo moeten zijn dat intern toezicht, mits goed gebruikt, wordt verwelkomd." Dat is de overtuiging van *Margot Scheltema, o.a. Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Triodos en Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN), Lid Raad van Commissarissen ASR Nederland, Schiphol Groep, ABP en Rijksmuseum.*

Hoe komen de echte dilemma's op tafel?

"De meest effectieve RvC is een raad waarbinnen eventuele dilemma's besproken kunnen worden. Als de RvB de RvC uitnodigt om dilemma's tijdig met elkaar te bespreken kan de raad effectief zijn", aldus *Scheltema*. Voordat de cultuur er is om op deze manier met elkaar te werken moet er wel aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Naar de mening van *Scheltema* moeten de voorzitters van beide raden elkaar kunnen vinden en zouden zij een gedeelde opvatting moeten hebben over de diverse taken. Daarnaast zou de voorzitter van de RvC voortdurend in staat moeten zijn om de regie op de agenda te houden. "Maar" vervolgt *Scheltema* "het moet ook mogelijk zijn dat de voorzitter de agenda op enig moment naast zich neerlegt en voorstelt om een actueel probleem, dat op dat moment speelt, te bespreken". Andere voorwaarden voor een effectieve raad zijn bijvoorbeeld:

- Jaarlijkse evaluatie en 1x in de 2 of 3 jaar ondersteund door een externe partij. De jaarlijkse evaluatie schept ook de mogelijkheid voor de raad om op een elegante wijze afscheid te nemen van een niet goed functionerende commissaris;
- een beperkt aantal commissarissen in de Raad (kleinere Raden zijn effectiever);
- diversiteit (zowel betrekking hebbend op leeftijd als ook geslacht, ervaring, kennis enz.);
- onderling vertrouwen



RvC's moeten professioneler. Maar hoe dan?

Volgens *Scheltema* is de profielschets ongelooflijk belangrijk. Wat voor type toezichthouder met welke competenties is er nodig? Zo'n profielschets zou jaarlijks tegen het licht gehouden moeten worden om te bepalen waar de witte vlekken in de raad zitten. Vervolgens kan een competentiematrix (ervaring/kennis) gemaakt moeten worden die je dan ook in het jaarverslag opneemt. *Scheltema* legt uit: "Zo laat de raad op evidente en transparante wijze zien dat erover nagedacht is over welke kwaliteiten de voor het bedrijf geschikte toezichthouder zou moeten beschikken."

Andere voorwaarden voor professionalisering van de raad zijn bijvoorbeeld:

- Kennis van de bedrijfstak door o.a. gesprekken met werknemers van een lager echelon;
- Het inzicht, dat het een volwaardige taak is, geen nevenfunctie; ook parttime kun je je volledig inzetten;
- Beschouw het vergaren van informatie en kennis als een 'haalplicht';
- Investeer als commissaris in eigen kennis;
- Neem je eigen verantwoordelijkheid.

Scheltema antwoordt op een vraag over doorstroming van commissarissen dat zij de overtuiging heeft dat een commissaris het vak moet leren maar dat er tegelijkertijd een eindigheid is aan de effectiviteit van de zittingstermijn ook al gaat het om een zeer ervaren en deskundige commissaris. Wat haar betreft zou de maximale zittingstermijn in één raad mogen worden ingekort naar 8 of 9 jaar in plaats van het huidige totale aantal van drie termijnen van 4 jaar elk.

Gedrag is een lastig onderwerp: hoe hoger je in de organisatie zit, hoe langer het geleden is dat je serieus werd beoordeeld.

Dat constateert *Henk Breukink*, o.a. Voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool Inholland (per 1/7/'11) en van *Modulus Vastgoed*, Lid Raad van Commissarissen ING Groep, Vice-voorzitter Raad van Commissarissen VastNed Groep, Lid Raad van Commissarissen HaagWonen, Omring, Heembouw Holding en eigenaar Pearl Management (coaching).

Hij wil het deze middag vooral over gedrag hebben, want hij stelt: "Voor werknemers geldt in principe dat ze gehoord worden voor wat ze kunnen en worden ontslagen om wie ze zijn. Hoe zit dat met commissarissen?" Volgens *Breukink* zou het goed zijn om meer aandacht te besteden aan gedrag. Natuurlijk zijn competenties belangrijk maar de goede of slechte relatie binnen de RvC en tussen RvC en RvB vindt zijn oorsprong hoofdzakelijk in gedrag. *Breukink* deelt de commissarissen in een aantal typen in, namelijk de

- IJverige commissaris; vraagt veel en vindt per definitie altijd dat hij te weinig informatie ontvangt
- 'Wij-zijn-toch-één-club commissaris; vindt de band met de RvB ongelooflijk belangrijk met het gevolg dat er te weinig afstand is
- Control-minded commissaris; heeft meestal onvoldoende zekerheden bij besluitvorming en vraagt dus steeds om meer informatie. Dat is lastig vanuit een RvB standpunt gezien
- Statusgerichte commissaris; gericht op zichzelf en op het risico dat hij/zij zelf loopt
- Commissaris die gericht is op het verbeteren van de organisatie en op basis daarvan doorvraagt

Zelfevaluatie

Breukink benadrukt het belang van zelfevaluatie in relatie tot het herkennen van gedrag. De resultaten van een dergelijke evaluatie zijn sterk afhankelijk van de opstelling van collega commissarissen onderling op een positief kritische opstelling ten opzichte van elkaar. Het kan lastig zijn om daar goed mee om te gaan. *Breukink*: "Het proces van zelfevaluatie staat nog in de kinderschoenen en maar door er intensief mee om te gaan er valt veel winst uit te behalen".

Op de vraag uit de zaal hoe *Breukink* aankijkt tegen onervaren commissarissen antwoordt hij dat hij van mening is, dat de teamsamenstelling één van de leidende factoren is; daarbij is het belangrijk dat er een gezonde balans is tussen ervaren en onervaren commissarissen. In de gezondheidszorg kan een huisarts van midden veertig zonder commissaris-ervaring een welkome aanvulling zijn in een ervaren team waar de overige competenties aanwezig zijn.



Uitkomsten discussies parallelsessies.

Ondermeer is verdieping gegeven aan het onderzoek en in andere sessies zijn met name oplossingen voor de problemen aan de orde geweest, zoals:

- Selectie en profielen: men kan het gedrag van de kandidaat commissaris toetsen door het opvragen van referenties
- Afscheid nemen van een commissaris: het komt niet vaak voor dat er daadwerkelijk iemand uit de RvC wordt gezet. "Dan moet er toch echt iets onoverkomelijks zijn voorgevallen. Om afscheid te nemen van een niet goed functionerende commissaris kan de uitkomst van zelfevaluatie van de raad gebruikt worden om de commissaris niet voor te dragen voor herbenoeming."
- Proefperiode (1 jr) hanteren: is niet gebruikelijk en er zijn weinig commissarissen die daar ervaring mee hebben. Echter, het kan natuurlijk wel.
- Eensgezinde benadering van beide voorzitters kan voorgekookte vergadering/besluitvorming tot gevolg hebben. Wanneer dat door leden van de Raad wordt geconstateerd is het aan te bevelen om in de voorvergadering van de RvC de voorgenomen besluitvorming te bespreken en eventueel uitstel aan te kondigen. Bovendien zou het zo moeten zijn dat de agenda niet alleen door de voorzitter wordt bepaald. De kwaliteit van de agenda wordt medebepaald door alle RvC leden.
- RvC en RvB die gezamenlijk cursussen of themadagen volgen hebben vaak meer begrip voor elkaars standpunten.
- De cultuur van het bespreekbaar maken van issues binnen de raad: bij een one-tier board is het de Senior Independent Director die waakt over de kwaliteit van het functioneren van de board. Hij kan eventuele gevoeligheden bespreekbaar maken. Zo'n rol zou binnen de RvC bijvoorbeeld aan de vice voorzitter toebedeeld kunnen worden.
- RvC als team: de nadruk moet niet liggen op het functioneren als 'team' maar meer in het vertrouwen naar elkaar toe. De gemeenschappelijkheid is niet het belangrijkste in de RvC.
- Een goede Raad van Bestuur die de waarde inziet van intern toezicht kan dit beschouwen als een soort verzekering en het kan het bestuur behoeden voor het maken van grote missers.

September 2011



Dit NKCC Paper komt tot stand i.s.m. Angeli Spierenburg van Redwoods executive support/ NKCC/ Governance University/Grant Thornton

© NKCC Paper is een uitgave van NKCC – Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders en wordt op onregelmatige tijden uitgebracht naar aanleiding van een actueel onderwerp of interessante ontwikkelingen op het gebied van governance. Met de uitgave van 'NKCC Papers' wil het NKCC het kennis en bewustzijnsniveau van eigentijdse commissarissen en toezichthouders bevorderen.