



'Ten Have had eerst naar de dierentuin moeten gaan en toen naar Ajax'

Ron Steens & Monique Meeuwisse, GITP



Governance Update

2011 10

In dit nummer o.a.

Half jaar uitstel voor Wet Bestuur en Toezicht

Due diligence voor commissariaten: pas op voor drie keer rood

Accountant gaat RvC-verslag actief toetsen

» Governance Radar



Zorgen codes voor onevenredige druk op besturen stichtingen/verenigingen?

In het primair onderwijs moet momenteel een code Goed Bestuur worden geïntroduceerd. Basisscholen moeten net als Philips en Unilever gaan kiezen voor een *one-tier* of een *two-tier* board: ook kleine scholen met een bestuur van goedwillende, maar onvoldoende toegeruste ouders. Hetzelfde geldt voor verenigingen en stichtingen in bijvoorbeeld sport, cultuur of goede doelen, die grotendeels drijven op vrijwilligers. Waar blijft de denktank die zich eens grondig buigt over de vraag hoe we bestuurlijke vrijwilligheid in de toekomst gaan vormgeven?



lees verder



Best Practice

Due diligence voor commissariaten: bij drie keer rood dreigt gevaar

Elke maand buigt een panel van governance specialisten en ervaringsdeskundigen zich over een vraag, dilemma of minicasus van Governance-Update lezers op het gebied van toezicht houden.

Dit keer: wat is een juiste procedure voor het maken van afwegingen om al dan niet in een commissariaat te stappen?



lees verder



Lezersvraag

NCD-voorzitter Susanne Stolte pleit in deze Governance Update voor een 'commissaris by walking around.' Wat vindt u?

Vorige lezersvraag:

Het Instituut voor Financieel Onderzoek biedt gastcommissarissen aan voor een 'kritische blik', kopte de NRC recentelijk. Mensen als Marianne Sint (2750 euro), Jort Kelder (4250 euro) en Winnie Sorgdrager (2500 euro) kunnen worden ingehuurd om als kritisch klankbord te dienen. Wat vindt u daarvan, vroegen we in de vorige Update. U blijkt er geen heil in te zien.



lees verder

GOOD GOVERNANCE

De toekomst van de Ajax-commissarissen: wie durft nog?

De gedragsregel voor de deskundigheid van commissarissen luidt als volgt: *Voordat een commissaris zijn benoeming aanvaardt, moet hij zich ervan*

(INTERNATIONALE) WET- EN REGELGEVING IFRS: uitstel maakt invoering niet makkelijker

De International Accounting Standards Board (IASB) lijkt minder haast te hebben met het doorvoeren van een omvangrijk pakket aan wijzigingen in de

ACCOUNTANCY

PwC over hervormingsvoorstellen **Barrier: 'Verplicht rouleren en opknippen accountants-kantoren aanslag op kwaliteit'**

Onlangs presenteerde de Europese Commissie voorstellen voor de hervorming van de audit-markt. PwC-bestuursvoorzitter Robert

vergewissen dat hij over de benodigde kennis en ervaring beschikt en in staat zal zijn naar behoren toezicht te houden. Hoe scoorden Johan Cruijff en de rest van de RvC van Ajax op deze en andere gedragscriteria? Een analyse van advocaat Roos van Waaij van Van Doorne.

VERANTWOORDING

Accountant gaat RvC-verslag actief toetsen

Een van de lessen van de financiële crisis is dat partijen in de markt beter moeten communiceren over risico's. Ook de informatie vanuit de raad van commissarissen moet beter, bijvoorbeeld in het jaarlijkse RvC-verslag. De taak van de accountant is de getrouwheid van de informatie vast te stellen en zo nodig aan de bel te trekken. Welke stappen kunnen concreet worden gezet om de inhoud van het RvC-verslag te verbeteren? Auke de Bos van Ernst & Young doet een aantal suggesties.

INFORMATIEVERGARING

Commissaris by walking around

Goede commissarissen vergaren hun informatie onafhankelijk door zichzelf regelmatig op de werkvloer te begeven, aldus Susanne Stolte, voorzitter NCD. Wel pleit ze voor goede afspraken en een stevige regie over communicatie en opvolging van gesprekken om rolconflicten en disruptie in de buik van de organisatie te voorkomen.

boekhoudstandaard IFRS. Eerder leek het erop dat de veranderingen in IFRS in 2015 met een *big bang* van kracht zouden worden. Dat is nu een stuk minder zeker geworden. Enig uitstel maakt invoering echter niet automatisch makkelijker, aldus IFRS-specialist Pieter Veuger van PwC.

PORTEFEUILLEBEHEER

Wet Bestuur en Toezicht pas half jaar later in werking

Opluchting voor commissarissen die tegen de grenzen van hun portefeuille aanlopen: de Wet Bestuur en Toezicht - met het nieuw geldende maximum van vijf toezichtposities bij grote rechtspersonen - treedt pas op 1 juli 2012 in werking in plaats van al op 1 januari 2012. Tot de nota over de reparatiewet verschijnt, blijf het gissen of het omzeilen van de wet via de adviseurs- en de buitenlandroute mogelijk blijft, hoewel dat wel waarschijnlijk lijkt.

ONDERZOEK

Nieuw onderzoek intern toezicht in het onderwijs: valt van faseverschillen iets te leren?

Vorig jaar is onderzoek gedaan naar de kwaliteit van raden van toezicht in de zorg. Nu volgt een soortgelijk onderzoek voor het onderwijs. Initiatoren zijn mr. Trudy Blokdijk en prof. dr. Rienk Goodijk van TiasNimbas/CBMO.

Swaak geeft een eerste reactie op de voorstellen: 'De discussie moet blijven draaien om de kwaliteit van de accountants-controle, het borgen van de onafhankelijkheid van het accountantsberoep en het scheppen van vertrouwen. De voorstellen van de commissie bevatten elementen die in de praktijk precies het tegenover-gestelde effect hebben.'

BOARDROOMDYNAMIEK

Board dynamics: onderkennen, herkennen en bijsturen

Ook niet-rationele factoren beïnvloeden het functioneren van de raad van commissarissen/raad van toezicht. Maar het is lastig om er vat op te krijgen - zeker in de eigen raad waar men deel van uitmaakt - en ze in positieve richting bij te sturen. 'Waak voor groupthink.'

PROFESSIONALISERING

Eerste Jaarboek Corporate Governance uitgereikt

Onlangs werd op Nyenrode Business University het eerste *Jaarboek Corporate Governance* uitgereikt aan Jos Streppel, voorzitter van de Monitoring Commissie. Het RvC-verslag is nog steeds te licht, de diversiteit aan de top te beperkt en de kwaliteit van de uitleg over afwijkingen van de code te mager, zo bleek uit het bijbehorende seminar.



Boekbespreking



Drama's in the boardroom

Altijd smullen: drama's uit de boardroom. Zo komen Rochdale, DSB en Laurus voorbij in het boek: *Drama in de boardroom, de macht en de onmacht van commissarissen*. Een boek over onder meer de drie D's van falen: gebrek aan Durf, te weinig Distantie en niet durven Doorpakken.

Jacques Gerards las en recenseerde het boek.



lees verder



Agenda

Dinsdag 7 februari

Tweede lustrum Nationaal Register, Presentatie van het onderzoeksrapport "Diversiteit Raden van Toezicht in de publieke sector", Industriële Groote Club, Amsterdam

Woensdag 8 februari

Start opleiding Toezicht en Verantwoording Maatschappelijke Ondernemingen (TMO), TiasNimbas Business School Tilburg.



lees verder



Mutaties commissarissen en toezichthouders



lees verder



Jan Zegeering Hadders

Oud-ceo van ING Nederland is de nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen van Grontmij.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen daarvan.
Copyright Governance Update - Nationaal Register voor Commissarissen en Toezichthouders, ©2009

colofon



» Governance Radar

Zorgen codes voor onevenredige druk op besturen stichtingen/verenigingen?

In het primair onderwijs moet momenteel een code Goed Bestuur worden geïntroduceerd. Basisscholen moeten net als Philips en Unilever gaan kiezen voor een *one-tier* of een *two-tier* board: òòk kleine scholen met een bestuur van goedwillende, maar onvoldoende toegeruste ouders. Hetzelfde geldt voor verenigingen en stichtingen in bijvoorbeeld sport, cultuur of goede doelen, die grotendeels drijven op vrijwilligers. Waar blijft de denktank die zich eens grondig buigt over de vraag hoe we bestuurlijke vrijwilligheid in de toekomst gaan vormgeven?



Twee cases ter illustratie. Recentelijk is bij een hockeyvereniging in het oosten van het land fraude geconstateerd. Meer dan een ton is er weg, vermoedelijk in de zakken van een frauderende penningmeester. De man, financieel adviseur, kon vrij eenvoudig zijn gang gaan. Er was geen accountantscontrole en via privérekeningen werd er geld overgeboekt. Het bestuur kreeg wel signalen dat er dingen niet klopten, maar greep niet in. Immers: het zijn vrijwilligers die het werk doen en schop iemand er dan zonder keihard bewijs maar eens uit. Geen excuus natuurlijk, omdat alle statuten met voeten waren

getreden, maar vanaf de zijlijn, zeker bij een sportclub, is het makkelijk om commentaar te hebben. De meeste clubs zijn überhaupt al blij dat er mensen vrijwillig in een bestuur zitting willen nemen. Immers: we hebben het druk druk druk in het kwadraat.

Tweede case. In het primair onderwijs moet er momenteel een code Goed Bestuur worden geïntroduceerd. Mede als gevolg van de ellende bij Hogeschool Inholland, moeten alle schoolbesturen aantonen dat hun bestuur deugt. *An sich* is dat natuurlijk ook goed. Ook scholen moeten goed bestuurd worden. Maar in het primair onderwijs zijn er nogal wat eenpitters. Scholen met een omvang van pakweg 225 leerlingen en 15 fte aan docenten. Scholen die alles zelf doen, maar dus wel erg klein zijn. Scholen met een bestuur van ouders die vrijwillig het beste ervan trachten te maken. Ook deze miniorganisaties worden momenteel dus geëist door die wettelijk verplichte code voor goed bestuur.

Net als Philips en Unilever moeten basisscholen – ook deze kleine eenpitters - nu kiezen voor een *one-tier* of een *two-tier* board. In het geval van een *one-tier* moet ook nog besloten worden of een directeur al dan niet in de board wordt opgenomen. Dat is natuurlijk een waanzinnig waterhoofd voor die kleine schooltjes. Nogmaals, geen twijfel over het nut van goed toezicht. Als onderwijs faalt, een directeur niet functioneert of als er misstanden zijn rondom een schoolgebouw, dan moet er iemand verantwoordelijk zijn. Maar de vraag is of je dat goedwillende ouders allemaal aan mag/kunt doen.

Het begint al met functieprofielen in de code. Eigenlijk moet je een financieel onderlegd iemand in het bestuur hebben, een jurist, een HR-vertegenwoordiger, een onderwijsdeskundige... en ga zo maar door. Zijn die allemaal voorhanden voor zo'n school? Misschien eenmalig wel, maar over vier jaar zit er weer een ander lekenbestuur en zijn die vakmensen er misschien wel niet. Ja, je kunt natuurlijk bestuurlijke deskundigheid van buiten inhuren, maar scholen krijgen eerder minder geld dan meer en er zijn zeker voor kleine scholen domweg geen budgetten om die externen te betalen. Tel daarbij op dat er steeds weer nieuwe wetgeving komt waar een bestuur iets mee moet en het is bijna onmogelijk om nog een bestuur te vormen dat de zaakjes volledig onder controle heeft.

Met een goede directeur kom je mogelijk een heel eind, maar ja, die wisselen ook nog wel eens en zijn ook niet allemaal even goed. Ze gaan ook niet met een ton plus naar huis, maar met een modaal salaris. Het toezichhoudende deel van de *one tier*-board (ja ja, we hebben het dan ook nog steeds over een 'bedrijf' met 15 fte) moet gaan leren hoe ze het dagelijks bestuur van diezelfde mini *corporate* gaan controleren. Op hun beurt moet het dagelijks bestuur de directie monitoren en diep down accountantsrapporten gaan bestuderen omdat elk individueel lid geacht wordt op de cijfers te letten.

Hadden ze dat bij die hockeyclub maar gedaan...

Nederland kent heel veel verenigingen (in de sport, de cultuur, et cetera) en minstens zoveel stichtingen (niet alleen in het onderwijs overigens). Die moeten allemaal een deugdelijk bestuur hebben. De een wettelijk wat dwingender dan de ander, de een is groter dan de ander, maar in wezen kan geen club of vereniging eromheen om net als Philips en Unilever een professioneel bestuur te hebben. Bij de genoemde hockeyclub kon zo maar een dikke ton verdwijnen en bij menige school is het maar de vraag of het bestuur de boel echt onder controle heeft.

Hoe moet je in vredesnaam die citoscore van dit jaar interpreteren als onderwijsleek, of de hoogte van de BAPO als voorziening vaststellen... Er is niets dat erop wijst dat de eerder beschreven voorvallen incidenten zijn. Vrijwel alle verenigingen en stichtingen kampen met hetzelfde dilemma. Er zijn weinig mensen die in besturen willen, vaak zijn ze niet voldoende capabel en door steeds maar wisselende samenstellingen is continuïteit vaak een drama. Het gevolg is dat bijvoorbeeld veel kleine scholen gedwongen worden om op te gaan in een grote scholengemeenschap. Juist hun kleinheid maakt hen uniek en is vaak bepalend voor de schoolkeuze van ouders voor hun kinderen. Maar de verantwoordelijkheid en complexiteit wordt inmiddels zo groot, dat je niet meer van ouders kunt verwachten om a) zoveel tijd in zo'n bestuur te stoppen en b) om ook inhoudelijk continu op de hoogte te zijn.

De geschetste ontwikkelingen zouden zo maar eens de bijl aan de wortel kunnen zijn van sportief, cultureel en onderwijsend Nederland. Hoe kunnen al die kleine clubjes voldoen aan de wettelijke eisen van goed bestuur? Hoe zorgen ze ervoor dat een ton niet spoorloos kan verdwijnen? Het antwoord is helder: eigenlijk kan dat niet. Op dit niveau professionele besturen verlangen, is niet realistisch. De externe druk zal zo groot worden dat er vrijwel niemand meer te vinden is die die risico's aan wil gaan. Immers: geen verzekering die uitbetaalt als je niet kunt aantonen 'in control' geweest te zijn. En ga daar als veredelde oudercommissie maar eens aan staan. Het gevaar dreigt dus dat verenigingen en stichtingen uitgehold gaan worden of gedwongen worden tot samenwerking.

Wat wel de oplossing is? Dat is lastig. Wat er nu gebeurt, is dat oekazes vanuit Den Haag over scholen worden uitgestort. Vervolgens moet je het als liefhebbende ouder maar uitzoeken. Er zou eens nagedacht moeten worden over hoe je besturen en stichtingen kunt ontlasten, zodat het smeermiddel van de maatschappij (sport, onderwijs en cultuur) kan voortbestaan zonder dat je als bestuurder de immense druk van controle in je nek voelt. Allemaal Inholland-monsters qua omvang maken heeft ook geen zin. Diversiteit is goed. Bij Inholland ontbrak uiteindelijk de controle overigens ook. Vermoedelijk zijn er links en rechts schoolbesturen van eenpitters of verenigingen met ouders die betere controle uitoefenen dan de toezichtprofessionals bij Inholland. Maar de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat veel scholen en verenigingen vermoedelijk potentiële Inhollands zijn. De complexiteit zal eerder groter dan kleiner worden met minder financiële middelen, als gevolg van bezuinigingen. Als het waterhoofd van codes al niet zo groot zou zijn, zou je pleiten voor een Monitoring Commissie voor de code Goed Bestuur primair onderwijs, die in de denktank ook de verenigingen in Nederland meeneemt en eens goed gaat nadenken over de vraag hoe we bestuurlijke vrijwilligheid in de toekomst gaan vormgeven. Misschien dat het onderzoek van **TiasNimb** (zie elders dit e-zine) daar ook een antwoord op kan geven.

VERANTWOORDING

Accountant gaat RvC-verslag actief toetsen

Een van de lessen van de financiële crisis is dat partijen in de markt beter moeten communiceren over risico's. Ook de informatie vanuit de raad van commissarissen moet beter, bijvoorbeeld in het jaarlijkse RvC-verslag. De taak van de accountant is de getrouwheid van de informatie vast te stellen en zo nodig aan de bel te trekken. Welke stappen kunnen concreet worden gezet om de inhoud van het RvC-verslag te verbeteren? Auke de Bos van Ernst & Young doet een aantal suggesties.

Half oktober verscheen het rapport van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA): *Verbreding poortwachtersfunctie: Meer zekerheid bij meer informatieve rapportages*. Het rapport is onderdeel van een reeks adviezen die nadere invulling geven aan het NBA Plan van Aanpak.

Volgens het Plan van Aanpak heeft de kredietcrisis tot een verhoogd risicobesef geleid bij het maatschappelijk verkeer. Risico's moeten beter worden gesignaleerd en beheerst. Accountants kunnen hieraan als poortwachter een bijdrage leveren: is de informatie die vanuit de onderneming naar buiten gaat wel getrouw? Een noodzakelijke voorwaarde is dat de informatie vanuit de onderneming verbetert.

Voor het directieverslag wordt aanbevolen de kwaliteit van de bedrijfseconomische analyse te verhogen door meer aandacht te besteden aan de marktpositie, het verdienmodel, het acquisitiebeleid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, een vergelijking van de resultaten met de oorspronkelijke doelstellingen en de verwachtingen voor de toekomst. Ook de kwaliteit van de risicoparagraaf moet worden verbeterd door bijvoorbeeld melding te maken van de risico's, het weergeven van de gevoeligheid van het resultaat en van basale kenmerken die bepalend zijn voor de continuïteit.

De raad van commissarissen moet volgens het rapport in het RvC-verslag inhoudelijk onderwerpen uitwerken die inzicht geven in hoe het toezicht is uitgeoefend, om op die manier verantwoording af te leggen aan de belanghebbenden. De belangrijkste aanbevelingen in het rapport die direct raken aan de RvC zijn als volgt:

- het RvC-verslag moet zich richten tot alle stakeholders en niet alleen tot de aandeelhouders. Van het overleg met hen, onder andere over maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt verslag gedaan;
- de voorzitter van de RvC is verantwoordelijk voor het verslag en schrijft zelf het belangrijkste deel van het verslag;
- in het RvC-verslag moet worden gerapporteerd over de wijze waarop met de directie overeenstemming is bereikt over aard en mate van risicobereidheid (de *risk appetite*);
- het RvC-verslag moet een eigen oordeel over de interne risicobeheersing bevatten;
- het RvC-verslag moet een eigen oordeel bevatten over de wijze waarop de compliance- en internal-auditafdelingen zijn opgezet en functioneren;
- in het RvC-verslag moet worden gerapporteerd over de belangrijkste punten uit de accountants- en internal-auditrapportages en het contact met externe toezichthouders, voorzien van een reactie door de RvC (opvolging en conclusies);
- in het RvC-verslag moet worden toegelicht hoe er opvolging is gegeven aan de discussies in de AvA.

Verder ziet de commissie een actieve rol voor de accountant bij het RvC-verslag:

- in de controleverklaring van de accountant moet een alinea worden opgenomen over de vraag of in het verslag van de RvC de belangrijkste punten uit de accountantsrapportages getrouw zijn weergegeven;
- de accountant wordt verplicht om het jaarverslag te toetsen op een getrouw beeld, specifiek ten



aanzien van de daarin opgenomen risico-informatie. Indien de directie en de RvC tekortschieten in het volledig en/of getrouw weergeven van relevante informatie in het jaarverslag en het RvC-verslag, dan zet de accountant dit recht door zelfstandig naar buiten te treden. Dit kan plaatsvinden door het beter benutten van de mogelijkheden om in de controleverklaring nadere informatie te verstrekken.

Vooralsnog zijn dit nog voorstellen en kan erop worden gereageerd. Wel zien we in de markt dat Eumedion en VEB bepaalde punten betreffende het RvC-verslag al benoemd hebben in hun speerpuntenbrieven. Duidelijk is dat u als commissaris op tijd moet beginnen met het schrijven van het RvC-verslag om een adequate invulling te geven aan bovenstaande ontwikkelingen.

www.ey.nl

Voor het volledige rapport [klik hier](#).



Best Practice

Due diligence voor commissariaten: bij drie keer rood dreigt gevaar

Elke maand buigt een panel van governance specialisten en ervaringsdeskundigen zich over een vraag, dilemma of minicasus van Governance-Update lezers op het gebied van toezicht houden.

Dit keer: wat is een juiste procedure voor het maken van afwegingen om al dan niet in een commissariaat te stappen?

'Ik ben net gestopt als CEO van een middelgroot bedrijf, heb net een commissariaat aanvaard en heb nog een aanvraag liggen voor een toezichtfunctie. Als een soort automatisme stap je daarin, maar wat is eigenlijk een juiste procedure voor het maken van afwegingen om al dan niet in een commissariaat te stappen? En als je een commissariaat hebt aanvaard, wat moet je dan als eerste doen om zicht op de zaak te krijgen?'

Harm Tunteler van Custom Management geeft antwoord:

'Als algemeen advies voor aanvaarding van en benoeming in toezichtfuncties hanteer ik zelf en hanteren we bij Custom Management de volgende drie beoordelingsrondes:

A - outside in: praat met klanten, leveranciers, partners in zaken, brancheorganisaties en bedrijven in de omgeving over het bedrijf;

B - inside out: praat met directie, staf en medewerkers tot op de werkvloer over hoe zij het bedrijf zien en hoe het acteert richting de markt en de klant;

C – bestudeer en analyseer de financiële rapportages: jaarstukken, budget en managementaccounts, met focus op omzet, marge, kosten en marktaandeelontwikkeling.



Na dit alles gedegen te hebben beoordeeld, raadpleeg ik na benoeming altijd het lijstje (zie onder) dat wij in de dagelijkse praktijk bij Custom Management gebruiken als iemand tot interim-bestuurder of CEO wordt benoemd.

Deze diagnosechecklist van vijf hoofdonderwerpen met elk drie subvragen, geeft snel een beeld waar de aandacht als commissaris nodig is:

Als er bij één of twee van de vijftien opties *nee* wordt aangekruist, zijn dat zeker *early warning signals*, maar op zich is het niet direct zorgelijk.

Staan er drie of meer signalen op rood, dan is snelle actie met krachtige aanpak meer dan op zijn plaats. Zeker in de huidige economische omstandigheden kunnen drie of meer van deze waarschuwingssignalen relatief snel omvangrijke problemen veroorzaken die de continuïteit raken. Sterker nog: het bedrijf is eigenlijk al in de problemen en dan is de vraag van een toezichthouder of de directie wel *in charge* is, meer dan terecht.'

Klik hier voor de checklist.

www.custommanagement.nl

PORTEFEUILLEBEHEER

Wet Bestuur en Toezicht pas half jaar later in werking

Opluchting voor commissarissen die tegen de grenzen van hun portefeuille aanlopen: de Wet Bestuur en Toezicht - met het nieuw geldende maximum van vijf toezichtposities bij grote rechtspersonen - treedt pas op 1 juli 2012 in werking in plaats van al op 1 januari 2012. Tot de nota over de reparatiewet verschijnt, blijf het gissen of het omzeilen van de wet via de adviseurs- en de buitenlandroute mogelijk blijft, hoewel dat wel waarschijnlijk lijkt.



Dat blijkt uit het antwoord op schriftelijke vragen van PvdA-kamerlid Heijnen (foto) over de Wet Bestuur en Toezicht en de manieren waarop commissarissen de daarin vastgelegde beperkingen van toezichtfuncties proberen te omzeilen.

In de brief van minister Opstelten wordt gesteld: 'Er wordt gestreefd naar inwerkingtreding per 1 juli 2012. Totdat de wet in werking is getreden, geldt de limitering van het aantal commissariaten niet. Pas vanaf de inwerkingtreding kan de omvang van de gestelde ontwikkeling nader worden gezien.'

Met dit laatste wordt bedoeld op de vragen van Heijnen over het feit dat commissarissen de beperking in toezichtfuncties zouden proberen te ontduiken door voortaan als adviseur op te treden of door zich te laten registreren bij buitenlandse dochters van Nederlandse bedrijven. Buitenlandse commissariaten tellen immers niet mee voor het maximum.

De brief wijst er allereerst op dat de verantwoordelijkheid van een adviseur minder ver gaat dan die van een bestuurder of commissaris. Bovendien kunnen taken van adviseurs zeer divers zijn. De brief stelt dan ook: 'Of een commissaris die tevens adviesfuncties heeft voldoende tijd overhoudt, is moeilijk te zeggen.'

Ten aanzien van de 'buitenlandroute' stelt de brief: 'Nederland kan geen regels stellen ten aanzien van het aantal commissariaten dat is toegestaan bij buitenlandse rechtspersonen. De Nederlandse regeling zou voorts onuitvoerbaar worden wanneer rekening moet worden gehouden met functies in het buitenland bij buitenlandse rechtspersonen. Dergelijke functies zijn in Nederland niet controleerbaar en evenmin is goed vast te stellen of zo'n functie wordt vervuld bij een buitenlandse rechtspersoon die groot is in de zin van het Nederlandse recht.'

Uitbreiding van de regeling tot adviseurschappen en buitenlandse commissariaten is volgens de brief dan ook geen oplossing. Wel zal de Wet Bestuur en Toezicht na drie jaar worden geëvalueerd. Volgens de Directie Voorlichting van de Tweede Kamer zal voor de reparatiewet 'waarschijnlijk op korte termijn' een nota naar aanleiding van verslag verschijnen. Wellicht biedt deze meer duidelijkheid over hoe de 'Irrgang-regeling' er uiteindelijk komt uit te zien.

Tot slot zowel een rechtvaardiging van de huidige regeling als een waarschuwing aan commissarissen uit de brief van minister Opstelten: 'De regeling [...] kan een bijdrage leveren aan het bestuur en het toezicht van grote Nederlandse rechtspersonen, maar kan goed bestuur en toezicht niet alleen garanderen. Goed en bestuur blijft mede afhankelijk van de kritische houding en de inzet van de personen in kwestie.'

Wordt vervolgd dus.

Klik hier voor de volledige brief.

Column

De bestuurskamer en de apenrots

Ten Have legde bom onder Ajax

'Steven Ten Have had naast alle studies en opleidingen die hij gevolgd heeft en de respectabele functies die hij vervuld heeft, beter ook in de dierentuin zijn ogen goed de kost kunnen geven, alvorens hij zich met een testosterongestuurde business als de topsport ging bemoeien.' Dat raden Ron Steens en Monique Meeuwisse van GTP Executive Partners trouwens alle bestuurders aan.

'De moddergevechten binnen Ajax hebben vanuit governance-oogpunt zo hun interessante kanten. Opvallend, of beter gezegd onopvallend, maar wel bepalend is dat er in het bestuur van een voetbalclub verschillende sociaalpsychologische systemen werkzaam zijn met elk hun eigen regels. Het systeem van de bestuurskamer en het systeem van de apenrots.

Dit zie je ook in andere bedrijven. Op de apenrots is er een duidelijke hiërarchie herkenbaar, de alfa-man is de baas, verzamelt een aantal vertrouwelingen om zich heen die hem steunen en soms ook op bepaalde gunsten mogen rekenen. Er wordt samengewerkt, maar niet op basis van gelijkheid. Rolverwarring of pogingen om in de hiërarchie op te klimmen, kunnen tot felle gevechten leiden. Naarmate de alfa-man meer ervaring heeft en volwassener wordt, kan hij kleine vechtpartijtjes in de lagere rangen van de sociale piramide beter door de vingers zien, maar als de vechtpartij zich ergens in de buurt van de top afspeelt, grijpt hij in.



Ron Steens

In de bestuurskamer spelen deze mechanismen soms ook een rol, vooral in bedrijven waar uitsluitend mannen aan de top zitten. Gelukkig gaat het meestal gewoon om overleg en samenwerking, krachten die elkaar in evenwicht houden, het zoeken naar en benutten van diversiteit, onderling respect op basis van gelijkwaardigheid, et cetera. Het machtswoord wordt niet vaak gesproken, dat is niet chique en ook zelden noodzakelijk.

Als Cruijff spreekt over 'respect' doelt hij als alfa-man op het respect waarmee hij zelf behandeld wil worden. Als hij dat respect krijgt, zal hij de ander ook respecteren, maar dan wel in die volgorde. In de topsport is dat de normaalste zaak van de wereld. Cruijff heeft vanaf zijn zeventiende de sterrenstatus, hij is nu 64 jaar. Cruijff heeft geen ander referentiekader meer. In de bestuurskamer wordt met 'respect' over het algemeen iets heel anders bedoeld, namelijk het respect voor elkaars expertise, elkaars rol, elkaars inbreng, elkaars mening en dergelijke, (min of meer) op basis van gelijkwaardigheid.

Als je een vedette als Cruijff binnen je club haalt, met een duidelijke visie en een groot en broodnodig draagvlak, zul je moeten accepteren dat de rest van de club faciliteert. Je hebt dan namelijk gekozen voor de wetten van de apenrots met alle gevolgen van dien. Als je niet bereid bent deze wetten te respecteren, heb je een probleem. Het lijkt erop dat Ten Have zich dat niet gerealiseerd heeft. Hij stelt zonder overleg een directeur aan waarvan bekend is dat hij graag en regelmatig het gevecht aangaat met de alfa-man en andersom. Niet voor niets laat Cruijff tot op de dag van vandaag geen gelegenheid onbenut om duidelijk te maken dat Van Gaal nooit ècht goed gevoetbald heeft. Kinderachtig, zou men kunnen zeggen, maar in de topsport heel gebruikelijk, met dien verstande dat de meeste topsporters die getraind zijn in normale omgangsvormen, zoiets alleen denken en niet zeggen. Zodoende legde Ten Have een bom onder de club. De rust, reinheid en regelmaat, zijn eigen gekoesterde adagium, waren nog nooit zo ver te zoeken.



Monique Meeuwisse

Ten Have had naast alle studies en opleidingen die hij gevolgd heeft en de respectabele functies die hij vervuld heeft, beter ook in de dierentuin zijn ogen goed de kost kunnen geven, alvorens hij zich met een testosterongestuurde business als de topsport ging bemoeien. Dat raden we trouwens alle bestuurders aan. En als u dan weer achter uw bureau zit, vergeet u dan vooral niet een adequate inschatting te maken van uw eigen positie op de apenrots binnen uw eigen organisatie. Anders komt u vroeg of laat misschien voor onaangename verrassingen te staan.'

www.gitp.nl/monique-meeuwisse

www.gitp.nl/ron-steens

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen daarvan.
Copyright Governance Update - Nationaal Register voor Commissarissen en Toezichthouders, ©2009

index 

? Lezersvraag

NCD-voorzitter Susanne Stolte pleit in deze *Governance Update* voor een 'commissaris by walking around.'

Wat vindt u?

Een commissaris/toezichthouder mag te allen tijde zelf de werkvloer op om informatie te vergaren. Zonder daarvoor eerst met de directie te overleggen.

Een commissaris/toezichthouder mag te allen tijde zelf de werkvloer op om informatie te vergaren. Maar moet dat wel even aan de directie melden.

Een commissaris/toezichthouder mag alleen in geval van crisis of strategisch belangrijke momenten voor de organisatie zijn oor intern te luisteren leggen.

Nee, commissarissen blijven aan de vergadertafel en laten zich toch vooral informeren door de directie of de officiële organen, zoals een COR.

(Toon resultaten)

Vorige lezersvraag

Het Instituut voor Financieel Onderzoek biedt gastcommissarissen aan voor een 'kritische blik', kopte de NRC recentelijk. Mensen als Marianne Sint (2750 euro), Jort Kelder (4250 euro) en Winnie Sorgdrager (2500 euro) kunnen worden ingehuurd om als kritisch klankbord te dienen. Wat vindt u daarvan, vroegen we in de vorige Update.

U was volstrekt helder. Ruim 37 procent ziet er totaal geen heil in. Commissarissen hebben namelijk zelf de taak om als kritisch klankbord te fungeren. Een nog groter percentage (45 procent) vindt dat vooral de ingehuurde graaiers (Kelder & co) er belang bij hebben, omdat de schnabbels hun portemonnee spekken.

Dan de tweede lezersvraag. Daarover waren de meningen verdeelder. Wat vroegen we? Mag de onlangs overleden Morris Tabaksblat met recht de geestelijk vader van behoorlijk bestuur in Nederland worden genoemd? 25 procent zei ja. 17 procent vond dat de titel meer aan Jaap Peters toekomt, al is Tabaksblat wel belangrijk geweest. 23 procent stelde dat De Code Der Codes echter nog komen moet. Zowel het rapport-Peters als de code-Tabaksblat waren slechts een *amuse gueule*. De meeste stemmen gingen echter opmerkelijk – en misschien wel zorgelijk genoeg – naar het antwoord: Uiteindelijk is zowel het rapport-Peters als de code-Tabaksblat een papieren tijger gebleken: wanbeleid en onbehoorlijk bestuur blijven bestaan. Liefst één op de drie is die mening toegedaan. En dat is veel. Heel veel...

GOOD GOVERNANCE

De toekomst van de Ajax-commissarissen: wie durft nog?

De gedragsregel voor de deskundigheid van commissarissen luidt als volgt: *Voordat een commissaris zijn benoeming aanvaardt, moet hij zich ervan vergewissen dat hij over de benodigde kennis en ervaring beschikt en in staat zal zijn naar behoren toezicht te houden. Hoe scoorden Johan Cruïff en de rest van de RvC van Ajax op deze en andere gedragscriteria? Een analyse van advocaat Roos van Waaij van Van Doorne.*

De Amsterdamse voetbalclub Ajax is bij de oprichting in 1900 genoemd naar een aansprekende held uit de Griekse mythologie, die aan Griekse zijde meevocht in de Trojaanse oorlog. Met deze held liep het echter slecht af. De boogschutter Ajax werd als straf voor een daad van heiligschennis door de godin Athene verdronken.

Bij voetbalclub Ajax wordt momenteel een geheel eigen Trojaanse oorlog uitgevochten.

De machtsstrijd binnen Ajax voltrekt zich bij beursfonds AFC Ajax NV en bij voetbalvereniging AFC Ajax. De strijd bereikte een hoogtepunt toen de raad van commissarissen van de vennootschap Ajax op 16 november de voorgenomen benoeming van Louis van Gaal als algemeen directeur van AFC Ajax NV bekendmaakte. Inmiddels heeft Cruïff cum suis aangegeven juridische stappen te willen nemen en de ledenraad van voetbalvereniging AFC Ajax beraadt zich op een procedure bij de Ondernemingskamer.



Een deel van de juridische discussie komt erop neer dat de voorgenomen benoeming van Van Gaal mogelijk een besluit is dat in strijd met statuten, reglement of de redelijkheid en billijkheid is genomen en daardoor vernietigbaar. Dit mogelijk aantastbare besluit kan overigens nog door een rechtsgeldig genomen besluit van de raad van commissarissen worden bevestigd. Uiteindelijk is het niet ondenkbaar dat de raad van commissarissen van Ajax op technisch juiste wijze een onwillige commissaris heeft weten te omzeilen, maar de uitkomst dat geen van de betreffende commissarissen onbeschadigd uit deze strijd komt, staat al vast. Om over de schade die Ajax op het niet-sportieve vlak oploopt nog maar te zwijgen. Rinus Michels bedoelde dit denkkelijk niet toen hij zei 'Voetbal is oorlog', maar het is wel erg toepasselijk.

Een andere discussie is of de recente ontsporingen bij Ajax zijn toe te schrijven aan falende corporate governance. Zijn er lessen te leren uit de Ajax-casus? Waar moeten (nieuwe) leden van de raad van commissarissen zich nu en in de toekomst rekenschap van geven? Het lijken open deuren, maar de volgende 'gedragsregels' voor commissarissen krijgen in het licht van de Ajax-casus een bijzondere lading:

Onafhankelijkheid en onpartijdigheid: Elke commissaris vervult zijn functie zonder last of ruggespraak. Een commissaris is geen behartiger van een deelbelang en is vrij van degene die hem heeft benoemd.

Collegiale verantwoordelijkheid: 'Nee' zeggen is voor veel commissarissen lastig, reden waarom een kritische discussie aangemoedigd wordt over (zinvolle) argumenten voor en tegen een te nemen besluit. Dit bevordert de kwaliteit van de bespreking. Uitgangspunt moet zijn dat een eenmaal collegiaal genomen besluit naar buiten toe gezamenlijk wordt uitgedragen. Indien een commissaris fundamentele bezwaren heeft tegen een besluit en daarvoor geen verantwoordelijkheid wil dragen, dan is de enige logische consequentie dat deze commissaris zijn ontslag aanbiedt. Categorische 'nee'-stemmers kunnen collegiale besluitvorming en daarmee het goed functioneren van de raad in de weg staan. In een dergelijke situatie ligt het op de weg van de voorzitter om in te grijpen.

Integriteit en eerlijkheid: Iedere commissaris handelt fatsoenlijk, zorgvuldig en transparant. Deze normen zeggen iets over het persoonlijke gedrag en handelen van een commissaris in de vervulling van zijn functie en zijn bepalend voor de beeldvorming van alle bij de vennootschap betrokkenen en het vertrouwen dat zij hebben in een commissaris.

Vertrouwelijkheid: De informatie die de commissaris verkrijgt in het kader van het vervullen van zijn taak is doorgaans vertrouwelijk en een commissaris dient ten aanzien van die vertrouwelijke informatie geheimhouding in acht te nemen. Dit geldt gedurende zijn zittingsperiode, maar ook nadien.

Deskundigheid: Voordat een commissaris zijn benoeming aanvaardt, moet hij zich ervan vergewissen dat hij over de benodigde kennis en ervaring beschikt en in staat zal zijn naar behoren toezicht te houden.

Functioneren en evaluatie: De raad van commissarissen bespreekt met regelmaat het functioneren van de raad als geheel en het functioneren van de individuele leden afzonderlijk. De raad stelt bij voorkeur op voorhand beoordelingscriteria vast. De evaluatie kan zo nodig door of onder begeleiding van een externe partij plaatsvinden. Ook het oordeel van bestuurders kan een plaats hebben in het evaluatieproces.

Het zijn regels waar iedereen het eigenlijk wel over eens is. Daar komt nog eens bij dat Ajax een beursfonds is waarop de Nederlandse Corporate Governance Code van toepassing is en waardoor het grootste deel van bovenstaande 'gedragsregels' geen vrijblijvend karakter heeft. Het is aan de aandeelhouders van Ajax om de raad van commissarissen over de naleving van deze Corporate Governance Code ter verantwoording te roepen. Het lijkt erop dat Delta Lloyd hierin geen rol zal spelen, zij maakte onlangs bekend te overwegen het aandelenpakket in Ajax van de hand te doen. Nu de diverse organen van het beursfonds en de voetbalvereniging Ajax elkaar voorlopig in de greep lijken te houden en beleggers het geduld verliezen, is het de vraag welke commissaris zich in de toekomst aan Ajax durft te wagen.

www.vandoorne.com

(INTERNATIONALE) WET- EN REGELGEVING

IFRS: uitstel maakt invoering niet makkelijker

De International Accounting Standards Board (IASB) lijkt minder haast te hebben met het doorvoeren van een omvangrijk pakket aan wijzigingen in de boekhoudstandaard IFRS. Eerder leek het erop dat de veranderingen in IFRS in 2015 met een *big bang* van kracht zouden worden. Dat is nu een stuk minder zeker geworden. Enig uitstel maakt invoering echter niet automatisch makkelijker, aldus IFRS-specialist Pieter Veuger van PwC.

Een en ander heeft te maken met de wisselingen in het bestuur van de IASB, denkt Pieter Veuger. Daarbij is onder anderen voorzitter David Tweedy opgevolgd door de Nederlander Hans Hoogervorst. De vorige board kreeg veel kritiek omdat conceptregels te gefragmenteerd zouden zijn of er was te weinig tijd voor een testfase. De nieuwe bestuursleden lijken gevoeliger voor dat commentaar.

'Er is in elk geval veel uitgesteld en verschoven in de oorspronkelijke schema's', aldus Veuger. 'De IASB lijkt te streven naar meer draagvlak voor de nieuwe regels. Ze lijken meer een houding te hebben van: het hoeft niet snel, als het maar goed is. Er komen bijvoorbeeld voor sommige onderwerpen extra consultatierondes.'



Consequenties voor jaarrekening

Beursgenoteerde bedrijven, voor wie IFRS sinds 2005 verplicht is, krijgen daardoor wellicht meer voorbereidingstijd. Maar hoe dan ook wordt de invoering van de nieuwe IFRS-regels erg lastig, voorspelt Veuger. Zo komen volgens de voorstellen van de IASB in de toekomst alle lease, dus operationele én financiële, in de toekomst op de balans van bedrijven. Dit heeft nogal wat consequenties voor (het beeld van) de jaarrekening.

Veuger: 'Leasecontracten hebben meestal een looptijd van een paar jaar. Hoe langer de looptijd, hoe groter de verlenging van de balans. En als de verslaggevingseisen veranderen gedurende de looptijd, gaan bedrijven dit soort langere contracten wellicht niet meer aan. Die regels, en de onzekerheid er omheen, heeft dus gevolgen voor zowel de lessor als de lessee.'

Hoeveelheid regelgeving

Veuger wijst verder op de grote hoeveelheid regelgeving (onder meer Dodd Frank, EMIR, Mifid II, Basel III, FATCA) die op de financiële sector afkomt en die lang niet altijd helemaal in lijn is met de IFRS-voorstellen.

Een voorbeeld daarvan is de toekomstige boekhoudstandaard voor kredietvoorzieningen. Dat zijn de regels die zeggen dat banken een afwaardering van hun bezittingen moeten doen om het risico te dekken dat ze hun geld niet terugzien. Banken moeten daarbij een inschatting maken van de risico's gedurende de hele looptijd van het krediet (*expected loss-model*). Basel III kent een soortgelijke vereiste, met dit verschil dat banken slechts een jaar vooruit hoeven te kijken qua risico's. 'En wat doe je dan', vraagt Veuger zich af. 'Ga je je boeken inrichten op een toekomstige IFRS-standaard of de eis van Basel II die binnenkort ingaat?'

Stand van Zaken en planning grote IFRS-wijzigingen

Financiële instrumenten (IFRS 9)

Draait om de vraag of kredietportefeuilles tegen marktwaarde (*fair value*) of kostprijs gewaardeerd moeten worden. De discussie over fair value is de afgelopen jaren in felle bewoordingen gevoerd, niet alleen onder specialisten maar ook op politiek niveau. Volgens critici heeft dit principe tijdens de kredietcrisis geleid tot het onterecht uithollen van vermogen en resultaat van financiële instellingen, met een onvermijdelijke reactie op de kapitaalmarkt als gevolg. In de verschillende voorstellen van de IASB is te zien dat de voorstanders van waardering tegen kostprijs deels hun zin hebben gekregen. Kredietportefeuilles waarin niet gehandeld wordt en die geen aandelen zijn, mogen bijvoorbeeld in de toekomst tegen kostprijs gewaardeerd worden. Dan gaat het bijvoorbeeld om portefeuilles die niet

worden aangehouden vanuit een handelspositie, maar om de cashflow die zij kunnen genereren in tijden van liquiditeitsbehoefte.

Planning/stand van zaken: De IASB wil IFRS 9 aan het einde van het tweede kwartaal 2012 afronden. Daarna zal de EU-endorsement (het Europese goedkeuringsproces) beginnen.

Verzekeringsverplichtingen (IFRS 4)

Voor de Nederlandse praktijk is een belangrijk onderdeel van deze voorstellen om de 'corridor' af te schaffen. Dit is de methodiek om actuariële resultaten over een langere periode gespreid ten gunste of ten laste van het gepresenteerde resultaat te brengen. Het afschaffen betekent dat het bedrijfsresultaat en het eigen vermogen van een werkgever met een toegezegde pensioenregeling (*defined benefit*, DB) zullen meebewegen met de financiële positie van het pensioenfonds.

Planning/stand van zaken: De IASB wil voor het einde van 2012 een nieuw voorstel van IFRS 4 publiceren. Dit voorstel zal dan later in definitieve regels moeten worden omgezet met daarna de EU-endorsement.

Leasing

Het onderscheid tussen operationele en financiële lease vervalft. Nu is het nog zo dat alleen financiële leases, waarbij de ondernemer het economisch eigendom en de risico's draagt, als activa op de balans staan. Operationele leases zijn nu alleen nog terug te vinden als kostenpost in de resultaatrekening. De schuldbestand van bedrijven kan daardoor helemaal veranderen; de jaarrekening komt er anders uit te zien, terwijl er bedrijfseconomisch niets wijzigt.

Planning/stand van zaken: De IASB geeft in haar planning aan de nieuwe leasing regels eind 2012 af te hebben. Halverwege 2012 zouden er hernieuwde concepten gepubliceerd moeten worden.

Revenu Recognition

Dit gaat om de toewijzing van de omzet naar een bepaalde periode. Onder de huidige IFRS-regels zijn er verschillende alternatieven voor opbrengstverantwoording. In de nieuwe regels rest er nog maar één: de omzet moet verantwoord worden op het moment dat de goederen of diensten daadwerkelijk worden overgedragen aan de afnemer. Dat heeft bijvoorbeeld gevolgen voor bouwbedrijven, die anders dan nu, pas bij overdracht van (een deel) van een project winst kunnen nemen. Dit geldt uiteraard ook voor andere langlopende contracten, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van maatsoftware.

Planning/stand van zaken: De planning van deze regels is gelijk aan die rond de leasingregels. Definitieve regels staan voor eind 2012 op de IASB agenda, concepten midden 2012. De endorsement door de EU zal daarna aanvangen.

actueel.nl.pwc.com/ifrs-niet-gemakkelijker-met-beetje-uitstel

ACCOUNTANCY

PwC over hervormingsvoorstellen Barnier:

'Verplicht rouleren en opknippen accountantskantoren aanslag op kwaliteit'

Onlangs presenteerde de Europese Commissie voorstellen voor de hervorming van de auditmarkt. PwC-bestuursvoorzitter Robert Swaak geeft een eerste reactie op de voorstellen: 'De discussie moet blijven draaien om de kwaliteit van de accountantscontrole, het borgen van de onafhankelijkheid van het accountantsberoep en het scheppen van vertrouwen. De voorstellen van de commissie bevatten elementen die in de praktijk precies het tegenovergestelde effect hebben.'

Hervormingen moeten gericht zijn op het versterken van de objectiviteit, onafhankelijkheid en professioneel-kritische instelling van de accountant en het waarborgen van de kwaliteit van de accountantscontrole, stelt PwC. Bovendien hebben de voorstellen voor verplichte kantoorroulatie en opknippen van advies- en accountantsorganisaties een zeer negatief effect, aldus de accountantsorganisatie. De voorstellen zouden een aanslag zijn op de kwaliteit, tot onnodige kosten voor het bedrijfsleven leiden en Europa op grote concurrentieachterstand zetten in een almaar globaliserende wereld.



Verplichte kantoorroulatie gaat voorbij aan de tijd en investering die het vraagt om een complexe onderneming goed te doorgronden, stelt PwC. Het voorstel om kantoren op te knippen betekent volgens de accountantsorganisatie een drastische ingreep van de vrije markt en leidt tot onwerkbare situaties. Bovendien zou in de voorstellen van de Europese Commissie elke concrete bewijsvoering ontbreken die de impact op kwaliteit aantoont.

Robert Swaak, voorzitter raad van bestuur van PwC: 'Net als andere financiële partijen, trekken wij lessen uit de crisis. In de afgelopen jaren hebben wij al vele verbeteringen doorgevoerd. Andere voorstellen die leiden tot verdere verbetering, krijgen onze steun. Maar hervormen om het hervormen vinden wij niet de juiste weg. De discussie moet blijven draaien om de kwaliteit van de accountantscontrole, het borgen van de onafhankelijkheid van het accountantsberoep en het scheppen van vertrouwen. De voorstellen van de commissie bevatten elementen die in de praktijk precies het tegenovergestelde effect hebben.'

Swaak noemt voorstellen van de Europese Commissie dan ook een gemiste kans om de rol van de accountant naar een hoger niveau te tillen. 'PwC vindt dat de accountant een grotere rol moet spelen bij het beoordelen van het waardecreatieproces en het risicoprofiel van een onderneming. Het is teleurstellend dat de uiteindelijke voorstellen van de Europese Commissie daar geen bijdrage aan leveren. Ze komt daarmee niet tegemoet aan de behoefte van investeerders of belanghebbenden.'

Een aantal voorstellen kan op de instemming van PwC rekenen. Zo worden de voorstellen gesteund die leiden tot relevantere en begrijpelijker controleverklaringen en die de rol van auditcommissies versterken. Door een intensievere dialoog tussen financiële toezichthouders en accountants krijgt de accountantscontrole meer toegevoegde waarde en wordt tegelijkertijd de onafhankelijkheid versterkt. De instelling van een Europees paspoort voor accountants verhoogt de mobiliteit en expertise van goed opgeleide accountants. Meer publiekelijk inzicht in de kwaliteit van accountantsorganisaties leidt tot zelfreiniging en daarmee tot een hogere kwaliteit. PwC is er bijvoorbeeld voorstander van dat de AFM haar toezichtsrapporten over grote accountantskantoren openbaar maakt. En ten slotte zal meer transparantie van het aanbestedingstraject van accountantsopdrachten de concurrentie op kwaliteit stimuleren.

PwC ondersteunt de consultaties van de internationale standaardsetters IAASB and PCAOB over hoe de rapportering door accountants over ondernemingen beter kan voldoen aan de informatiebehoefte van investeerders of belanghebbenden. PwC is voorstander van herziening van het huidige stelsel van publieke verslaggeving. Verslaggeving moet meer informatie gaan bevatten over het waardecreatieproces en het risicoprofiel van een onderneming. Dat kan bijvoorbeeld door geïntegreerde

rapportages (*integrated reporting*). Controleverklaringen moeten duidelijker, relevanter en begrijpelijker worden voor belanghebbenden.

www.pwc.nl/reactie-pwc-op-accountantsvoorstellen-europese-commissie

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen daarvan.
Copyright Governance Update - Nationaal Register voor Commissarissen en Toezichhouders, ©2009

index 

INFORMATIEVERGARING

Commissaris by walking around

Goede commissarissen vergaren hun informatie onafhankelijk door zichzelf regelmatig op de werkvloer te begeven, aldus Susanne Stolte, voorzitter NCD. Wel pleit ze voor goede afspraken en een stevige regie over communicatie en opvolging van gesprekken om rolconflicten en disruptie in de buik van de organisatie te voorkomen.

Informatie. We kunnen er geen genoeg van krijgen. Maar wat is het verhaal achter de cijfers? Wat schuilt er achter Acid Tests, Cashflows en COGS? Wie is die E in ROCE? Het antwoord is de vinden op de werkvloer. En om daar te komen moet je de trap af, de lift uit, de kantoortuin in.

Commissaris by walking around is een vorm van toezicht houden die in opkomst is. Je vindt deze commissaris met regelmaat op de werkvloer. Op zoek naar wat er leeft achter de cijfers. Sfeer proevend, informele gesprekken voerend, zich laten informeren. Alles om te weten wat je meet.

Als onafhankelijk toezichthouder zou een commissaris deze rol niet vreemd moeten zijn. Zeker in crisistijd is het cruciaal zo goed mogelijk geïnformeerd te zijn. Besturen op de automatische piloot is er niet meer bij. Daarvoor is de turbulentie te hevig.

Toch blijven er nog te veel commissarissen in de vergaderzaal zitten. Hiervoor is een aantal verklaringen.

Gebrek aan tijd is er een. Gebrek aan werkelijk interesse een andere. Beide zijn natuurlijk geen excuus. Commissaris ben je niet voor jezelf. Commissaris ben je om te waken over de belangen van de stakeholders van 'jouw' organisatie. Die hebben recht op onafhankelijk, betrokken en geïnformeerd toezicht.

Tijd en interesse zijn daarom geen excuus voor stilzitten. Wat ook geen excuus is, maar wel een plausibele verklaring die serieus moet worden genomen, is het rolconflict.

Loop je als 'commissaris by walking around' de directie niet voor de voeten? Kan 'de werkvloer' voldoende onderscheid maken tussen bestuurder en toezichthouder? Kun je de verwachtingen managen die ontstaan op basis van vragen en antwoorden?

Het is zaak om hierover goede afspraken te maken. Om regie te voeren over communicatie en opvolging van gesprekken. Om je onafhankelijk te informeren zonder disruptie te veroorzaken in de buik van de organisatie.

Juist in deze crisistijd is het belangrijk om als commissaris gebruik te maken van alle beschikbare instrumenten. 'Walking around' is zo'n instrument. Bespreek daarom de implicaties met de directie en trek vandaag nog de wandelschoenen aan.

www.ncd.nl



ONDERZOEK

Nieuw onderzoek intern toezicht in het onderwijs: valt van faseverschillen iets te leren? Vorig jaar is onderzoek gedaan naar de kwaliteit van raden van toezicht in de zorg. Nu volgt een soortgelijk onderzoek voor het onderwijs. Initiatoren zijn mr. Trudy Blokdijk en prof. dr. Rienk Goodijk van TiasNimbas/CBMO.

De tijd dat intern toezicht alleen interessant was voor het bedrijfsleven, is allang voorbij. We zijn er in toenemende mate van overtuigd geraakt dat goed functionerende scholen, ziekenhuizen en woningcorporaties zo belangrijk zijn, dat een sluitend systeem om dat functioneren veilig te stellen essentieel is. Als algemene denkklijn geldt momenteel dat in zo'n systeem het intern toezicht de spilfunctie moet vormen. Overheid en politiek zien in bewezen goed intern toezicht een factor die, wellicht meer nog dan het externe toezicht van bijvoorbeeld de inspecties, een waarborg kan vormen voor het goed functioneren van organisaties met een maatschappelijke opdracht, ook in kwalitatief opzicht. Maar dan moet je er als samenleving wel op kunnen vertrouwen dat het intern toezicht doet wat het moet doen.



mr. Trudy Blokdijk



prof. dr. Rienk Goodijk

Wie meer zekerheid wil over de vraag of het intern toezicht in dit soort organisaties goed functioneert, moet regelmatig monitoren. Een paar jaar geleden constateerden het Nationaal Register (NR) en het Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming (CBMO) van TiasNimbas/Universiteit Tilburg dat bij de toezichthouders zelf en bij andere betrokken partijen de behoefte groeit aan onderzoek waarbij op basis van eenduidige parameters wordt gekeken naar de ontwikkeling van de kwaliteit van het intern toezicht in de verschillende sectoren. Bovendien bleek ook behoefte te bestaan aan onderzoek naar de mogelijkheden van verhoging van die kwaliteit op korte, middellange en lange termijn en naar de condities daarvan. Vorig jaar is op grond van deze constatering een nieuwe onderzoeksreeks van start gegaan die aan deze groeiende

behoefte aan eenduidige onderzoeksgegevens tegemoet moet komen. Dat eerste onderzoek in de reeks, op het terrein van de zorg, is in april dit jaar afgerond en is samengevat in een boekuitgave. Inmiddels is het tweede onderzoek, in de onderwijssector, van start gegaan. Net als het zorgonderzoek wordt ook dit uitgevoerd door mr. Trudy Blokdijk en prof. dr. Rienk Goodijk van TiasNimbas/CBMO.

Waarom nu eerst het onderwijs en niet bijvoorbeeld de woningcorporatiesector? Is dit het juiste tijdstip om naar het intern onderwijstoezicht te kijken? Weliswaar wordt deze vorm van toezicht inmiddels voor de hele onderwijssector gezien als noodzakelijk onderdeel van het bestuurlijk systeem, de feitelijke toezichtssituatie is in de verschillende onderwijssectoren wel zeer verschillend. Waar in het hoger en het middelbaar beroepsonderwijs het intern toezicht al langere tijd een vast en steeds beter gestructureerd onderdeel is van het bestuurlijk instrumentarium (in het universitair onderwijs zijn al sinds 1995 raden van toezicht ingesteld), ligt dat voor het primair en voortgezet onderwijs nog wezenlijk anders. In deze sectoren moeten de functies bestuur en toezicht gescheiden worden vormgegeven op grond van een per 1 augustus van kracht geworden wetwijziging. En bovendien, de wetwijziging maakt het mogelijk die gescheiden vormgeving van bestuur en toezicht ook op andere manieren uit te voeren dan alleen in het raad van toezicht-model. De verschillen zijn dus groot.

Juist in zo'n situatie kan het interessant zijn de ontwikkelingen in de tijd te volgen, zowel kwantitatief als kwalitatief gezien. De evidente en goed op een tijdlijn te plaatsen faseverschillen in de ontwikkeling van het intern toezicht in de vijf onderwijssectoren, kunnen dan ook naar verwachting tot interessante aanvullende of zelfs nieuwe inzichten leiden, ook voor het intern toezicht in het algemeen. Het onderzoek is uiteraard op dezelfde wijze opgezet als het zorgonderzoek. Ook in dit onderzoek wordt een meta-analyse gemaakt van eerder uitgevoerd onderzoek op dit terrein en wordt de actuele situatie rond de belangrijke aspecten van het intern toezicht niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief onderzocht. Het gaat om een digitaal uitgezette thematisch opgezette vragenlijst met open en gesloten vragen, waar mogelijk aangevuld met een aantal diepte-interviews.

Het onderzoek is bedoeld om met tussenpozen van enkele jaren zowel in het onderwijs als in andere maatschappelijke sectoren te worden herhaald. Het maakt dus onderdeel uit van een reeks waarin de ontwikkeling van het intern toezicht in de loop der jaren wordt gevolgd, waardoor een steeds completer beeld ontstaat van de ontwikkelingen. Het is uitdrukkelijk mede bedoeld om na te gaan welke (verdere) verbeteringen mogelijk en nuttig zijn, waardoor voor de individuele toezichthouder een steeds gericht instrumentarium kan ontstaan. Een toezichtinstrumentarium waaruit, afhankelijk van de fase en de omstandigheden waarin de organisatie verkeert, de meest adequate aanpak kan worden gekozen.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen daarvan.
Copyright Governance Update - Nationaal Register voor Commissarissen en Toezichthouders, ©2008

index ◀

BOARDROOMDYNAMIEK

Board dynamics: onderkennen, herkennen en bijsturen

Ook niet-rationele factoren beïnvloeden het functioneren van de raad van commissarissen/raad van toezicht. Maar het is lastig om er vat op te krijgen - zeker in de eigen raad waar men deel van uitmaakt - en ze in positieve richting bij te sturen. 'Waak voor groupthink.'

Hildegard Pelzer van Governance Support maakt in haar artikel (zie doorlink) het verschijnsel board dynamics inzichtelijk en beter hanteerbaar door het te koppelen aan het proces van oordeels- en besluitvorming. Pelzer: 'De raad van commissarissen is vooral een observator, beoordelaar en beslisser. De kwaliteit van de besluitvorming bepaalt dus in belangrijke mate zijn effectiviteit. De besluitvorming wordt mede bepaald door de psychologie van het individu - de commissaris - en de interactie tussen de individuen in een groep: de raad van commissarissen.'

Het artikel zet een aantal veel voorkomende mechanismen op een rij waarvoor elk mens en dus ook elke commissaris meer of minder gevoelig is en die voorkomen in alle besluitvormende groepen, dus ook de raad van commissarissen. Pelzer illustreert die mechanismen aan de hand van praktijkvoorbeelden. Er wordt langer stilgestaan bij het verschijnsel 'groupthink', met name bij de symptomen waaraan groupthink te herkennen is en bij de condities die de kans op groupthink vergroten.

Pelzer pretendeert niet om volledig te zijn. Veel meer wil zij de sensitiviteit voor board dynamics verhogen, want het herkennen en bespreekbaar maken van disfunctionele mechanismen is een voorwaarde voor het aanpakken daarvan.

www.governancesupport.com



PROFESSIONALISERING

Eerste Jaarboek Corporate Governance uitgereikt

Onlangs werd op Nyenrode Business University het eerste *Jaarboek Corporate Governance* uitgereikt aan Jos Streppel, voorzitter van de Monitoring Commissie. Het RvC-verslag is nog steeds te licht, de diversiteit aan de top te beperkt en de kwaliteit van de uitleg over afwijkingen van de code te mager, zo bleek uit het bijbehorende seminar.



Een multidisciplinair thema als corporate governance vraagt om een multidisciplinair boek, aldus Mijntje Lückcrath, hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business University. En dus bundelt het eerste Jaarboek Corporate Governance bijdragen van auteurs uit verschillende disciplines over uiteenlopende onderwerpen als de *one-tier* board versus de *two-tier* board, bestuurdersbeloning en de vele media-aandacht die dat thema genereert, bedrijfsethiek, compliance met de code, de (zelf)evaluatie van commissarissen, het verslag van de RvC, et cetera.

Die thema's komen ook herhaaldelijk terug tijdens het miniseminar dat de uitreiking van het boek begeleidt. Jos Streppel schetst de schuivende panelen die de afgelopen jaren de positie van de raad van commissarissen ten opzichte van de raad van bestuur hebben versterkt. 'De publieke opinie kent commissarissen tegenwoordig zelfs de eerste plaats toe. Dat schept verplichtingen.' Ondanks het feit dat de Nederlandse ondernemingen op 'een behoorlijk hoog niveau' omgaan met corporate governance, heeft de voorzitter van de Monitoring Commissie dan ook nog wel wat op- en aanmerkingen. Zo is het verslag van de RvC te licht, met name over de manier waarop er geëvalueerd wordt. 'Raden van commissarissen zeggen wel dat ze evalueren, maar niets over het hoe, het proces en de uitkomst.' Ook de diversiteit aan de top laat nog te wensen over. 'Ik ben niet optimistisch over het binnenhalen van die dertig procent vrouwen in de top van ondernemingen binnen de gestelde termijn. AEX-fondsen lukt dat waarschijnlijk wel, de rest niet.'

Streppel is ook nog steeds niet tevreden over de kwaliteit van de uitleg in het kader van 'Pas-toe-of-leg-uit': 'Ondernemingen moeten niet alleen uitleggen dat ze een bepaling niet naleven, maar ook aangeven wat ervoor in de plaats is gekomen.' De oud-Aegon-CFO lijkt meer te geloven in naming & shaming, dan in het uit de kast halen van nog meer regels. Die bieden volgens hem slechts een schijnzekerheid en meten goed bestuur een keurslijf aan dat verdere ontwikkeling tegenhoudt. 'Corporate governance kan beter niet in beton gegoten worden, de betonmolen moet blijven draaien.'

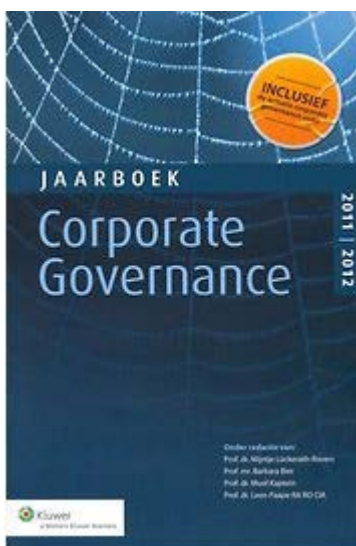
Van Margot Scheltema, oud-financieel directeur van Shell Nederland en commissaris bij onder meer ASR, Schiphol, TNT Express en Triodos, mag het wel iets minder vrijblijvend, zeker als het gaat om het verslag van de RvC. Het jaarboek Corporate Governance bevat de resultaten van het onderzoek dat ze samen met Mijntje Lückcrath uitvoerde naar de kwaliteit van de RvC-verslagen in het jaarverslag. Die kwaliteit is nog steeds onvoldoende. Bovendien is er geen verbetering zichtbaar ten opzichte van een jaar eerder. Slechts de helft van de RvC-verslagen biedt inzicht in het gehouden toezicht en dan nog in beperkt mate. Zo volstaat meer dan de helft van de RvC's met het opsommen van de toezichttaken die in de code genoemd worden. Maar dan weet je nog niets', aldus Scheltema. Ze doet twee voorstellen: het expliciet benoemen van de toezichttaken in het jaarverslag en een standaardindeling voor het RvC-verslag, zodat de lezer zich snel een oordeel kan vormen over de vraag of cruciale onderwerpen geraakt worden en waar deze te vinden zijn. De corporategovernancecode is hierover niet expliciet en omschrijft niet precies wat er in het verslag van de RvC moet staan. Dat past bij de *principle-based* benadering die ook Scheltema onderschrijft. 'Maar dat is een voorrecht dat je wel moet verdienen, anders roep je regelgeving over jezelf af.'

Jan Maarten Slagter, voorman van de Vereniging van Effectenbezitters, gaat onder meer in op de bijdrage van Steven Schuit in het boek over de one-tier board. Fortis bijvoorbeeld had zo'n eenlaags bestuursmodel met de helft non-executives. Toch zaten ze te ver van de onderneming af. 'In de twee maanden die voorafgingen aan de nationalisatie, is de board nul keer bij elkaar geweest. En geen één commissaris heeft in 2008 naar het bestuur gebeld: Lehman Brothers valt om, hoe zit dat bij ons?' Bij Ageas, zoals Fortis Holding tegenwoordig door het leven gaat, zitten de CFO en de CRO nog steeds

alleen in het Executive Committee en niet in de board. 'Onbegrijpelijk.' Dat gevoel overheerst ook bij de trendmatige reactie van bestuurders op het maatschappelijk afschieten van bonussen. 'Ze gingen akkoord met een lagere variabele beloning, maar die werd dan wel gecompenseerd met een forse verhoging van de vaste vergoeding.'

Tijdens de paneldiscussie over de evaluatie van de RvC betoont Pamela Boumeester, voormalig CEO van NS Poort en commissaris bij onder meer Delta Lloyd, Jaarbeurs Utrecht, Persgroep, Ordina en Heijmans, zich een groot voorstander van evaluatie, ook onder externe begeleiding. 'Maar er moet wel een relatie van vertrouwen zijn, anders houden mensen hun mond.' Ook Steven Schuit, hoogleraar, advocaat en commissaris, hecht aan een externe partij. 'Zelf zit je in eigen licht en zie je onvoldoende of jij misschien de stoorzender bent.' Dat soort uitkomsten hoeft van Boumeester dan weer niet in het jaarverslag. 'Het publiceren van inhoudelijke resultaten van een evaluatie zou merkwaardig zijn. Je kunt wel iets zeggen over het evaluatieproces: met wie, hoe en wat de topics waren.'

Nyenrode-dean Leen Paape besluit de bijeenkomst met het memoreren van de Occupy-beweging die pleinen over de hele wereld heeft bezet. 'Een dergelijke ontwikkeling baart zorgen en kan gemakkelijk leiden tot anarchie. Daarom is goede corporate governance zo ongelooflijk belangrijk.' Als die in gebreke blijft, zijn het echter niet alleen Occupy-betogers die in beweging komen. Boze aandeelhouders kunnen er ook wat van, zoals blijkt uit de anekdote die Slagter eerder ten beste heeft gegeven. Hij schetste het beeld van zesduizend woedende Belgen die de BAVA van Fortis bezochten. 'De helft trok dreigend op naar de tafel waarachter het bestuur steeds kleiner werd. Achter het gordijn stond gewapende politie klaar met een waterkanon.' U bent dus gewaarschuwd: Pas toe of...



Corporate Governance - Jaarboek 2011-2012
inclusief de actuele Corporate Governance Code
Mijntje Lückers-Rovers, Barbara Bier, Muel Kaptein, e.a.

www.nyenrode.nl

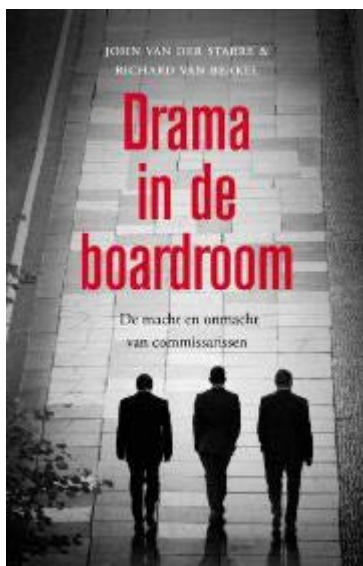
Boekbespreking

Drama's in the boardroom

Altijd smullen: drama's uit de boardroom. Zo komen Rochdale, DSB en Laurus voorbij in het boek: *Drama in de boardroom, de macht en de onmacht van commissarissen*. Een boek over onder meer de drie D's van falen: gebrek aan Durf, te weinig Distantie en niet durven Doorpakken.

Jacques Gerards las en recenseerde het boek.

Het boek opent met het beeld van organisaties: enerzijds met hun etalages vol producten en diensten en anderzijds met hun 'donkere kamer', de boardroom. Daar vergadert het hoogste orgaan, de raad van commissarissen, met het bestuur. Over de wijze waarop dit zich afspeelt gaat dit boek.



Drama in de boardroom

De macht en onmacht van commissarissen

John van der Starre

Toezicht houden wordt gedefinieerd als toezicht houden op de besluitvorming aan de top, hetgeen een wat 'smalle' opvatting is. Het toezicht is er immers om te bewaken dat de doelen van het bedrijf of de organisatie bereikt worden, op welke wijze dat geschiedt en hoe daarbij met de afweging van belangen van stakeholders wordt omgegaan. Verantwoorde besluitvorming willen de commissarissen bereiken door een klimaat te scheppen van verantwoordelijkheid en verantwoording afleggen, accountability. En door interne transparantie en zicht op de normatieve gronden van de besluiten. Het bestuur vertelt, de raad stelt vragen, daagt uit, test en stimuleert. Zo nodig grijpt de raad in als het gedrag van het bestuur daartoe aanleiding is. Ook deze opvatting is wat incompleet, want alleen vragen stellen zonder dat deze voortkomen uit een visie van de raad van commissarissen, dat als denkraam dient voor de bevraging van het bestuur, kan snel leiden tot fragmentisme.

Vervolgens wordt aan de hand van ervaringen van commissarissen, bestuurders, werknemers en adviseurs gekeken hoe commissarissen bij de gekende bedrijfsschandalen gehandeld hebben of juist niet handelden. Aspecten van houding en gedrag en persoonlijkheidskenmerken spelen daarbij een doorslaggevende rol.

In de casus Rochdale wordt beschreven welke fouten de raad van commissarissen maakte en op welke wijze de voorzitter aan zijn rol van verbinder tussen raad en bestuur een verkeerde inhoud gaf. Gebrek aan durf is de samenvattende conclusie in deze casus. In de casus Laurus vallen termen als 'groupthink' en 'padafhankelijkheid' naast de constatering dat commissarissen doof waren voor geluiden uit het bedrijf. Zij gingen niet communiceren met mensen binnen het bedrijf, mogelijk omdat dit nog

ongebruikelijk was. In deze casus spelen distantie en het niet durven doorpakken. Daarmee zijn de drie D's van falen: gebrek aan Durf, te weinig Distantie en niet durven Doorpakken, in beeld.

Een intermezzo beschrijft de ontwikkeling van de VOC naar het invoeren van het Rijnlands model, dat van onze oosterburen werd overgenomen. Het *Arbeitsbuch für Aufsichtsratsmitglieder* – het handboek voor de Duitse commissarissen – laat in zijn inhoud en omvang van 985 pagina's zien dat voor de Duitse collega-commissarissen veel meer regels zijn vastgelegd. Vermakelijk zijn de drama's uit de oude doos, die laten zien dat falen ook herhalen is. De teloorgang van het old boys network, van de dubbele namen, het commissariaat tijdens de wereldoorlog en de opkomst van het maatschappelijk ondernemen ronden deze historische schets af.

De vraag van het toezicht op het toezicht, wordt behandeld in het derde hoofdstuk. Onder het kopje commissarissen naar de schoolbanken worden drie zaken aangestipt. Het voorstel van een gedragscode (aanvullend op wet en governancecode), de volgens sommige governancecodes voorgeschreven permanente educatie en het idee van een eventuele certificering. Daarna worden andere vormen van toezicht zoals de raad van toezicht in beeld gebracht. Geconstateerd wordt dat deze in wezen dezelfde opdracht heeft als de raad van commissarissen, zij het in een ander bestuursmodel en in een andere rechtspersoon.

Dit alles leidt tot de kern van het thema: de commissaris en de macht. Commissarissen hebben velerlei soorten macht: formele bevoegdheden, expertise, prestige, charisma, de persoonlijke relaties, het netwerk. Aan de hand van de DSB-casus wordt vastgesteld dat commissarissen zich klaarblijkelijk niet bewust zijn van dit palet aan mogelijkheden, er niet mee werken en zelfs bereid zijn hun macht in te leveren. Macht heb je volgens de auteur niet. Macht ontwikkelt zich in het handelen in de relaties. Macht kan daardoor leiden tot machtsstrijd, wat aangetoond wordt met de voorbeelden Newconomy en St. Servatius.

Het hoofdstuk over de motieven van de commissaris opent met de vaststelling dat bij mislukkingen steeds meer naar schuldigen wordt gezocht. De commissarissen worden daarbij niet vergeten. Daarbij komt dat het aantal regels voor commissarissen toeneemt en de vergoeding niet in verhouding staat tot de verantwoordelijkheid. Dus daarin kan het motief tot toetreden van een raad van commissarissen of toezicht niet gevonden worden. De commissarissen geven op dat zij hun ervaring, kennis en kunde willen inzetten voor het bereiken van goede bedrijfsresultaten of maatschappelijke doelen. Het commissariaat wordt niet gezien als carrièrestap.

Dan wijdt de auteur zijn aandacht aan twee problemen die het commissariaat kent. De onbalans tussen financiële deskundigheid en die op het terrein van organisatiepsychologie en human resource en de paradox dat het hoogste orgaan het slechtst uitgerust is voor zijn taak. Voor zijn informatievoorziening zijn contacten in het bedrijf noodzakelijk. De raad zal gebruik moeten maken van de aldaar aanwezige kennis. Naast het onderwerp van dit hoofdstuk komen nog andere zaken aan bod, zoals de vele petten van de voorzitter en de vraag of commissarissen wel voldoende nagaan of zij meerwaarde voor een bedrijf of organisatie opleveren. Net als het verschijnsel dat de ratio soms ver te zoeken is. Denk aan rituelen, vaste zitplaatsen in de boardroom, het corporate toneelspel. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een belangrijke constatering gedaan: het perspectief waarmee de raad zijn toezicht inricht, is van doorslaggevend belang. Denk bij perspectief aan elementen als controlegericht of servicegericht, shareholdervalue of stakeholdervalue, het beperken van het opportunisme van de bestuurders, de afhankelijkheid van het bedrijf van bepaalde bronnen, of de samenstelling van de raad op basis van specialismen. Laten dit nou samen met de visie, die de raad op zijn toezicht heeft, de twee onderwerpen zijn die door raden van commissarissen of toezicht nauwelijks of niet geagendeerd of geadresseerd worden.

Dat de boardroom veel weg heeft van een bühne laat het een na laatste hoofdstuk zien. Daarin wordt aan de hand van praktijkvoorbeelden getoond hoe de hoofdrolspelers in de diverse drama's een rollenspel doen om hun gelijk te halen: dat wordt directiehardnekkigheid genoemd. Ze maken daarbij gebruik van toneeltechnieken als scripting, setting, staging en performance. Een belangrijk topic voor de komende tijd is de aandacht voor soft skills. Die blijken immers meer bepalend dan de harde veelal financiële informatie. Er moet nog wel aan deze instrumenten gewerkt worden. Soms zijn ze nog onduidelijk of niet operationeel genoeg. Ook groeit de aandacht voor het narcisme in de boardroom. Manfred Kets de Vries was indertijd een roepende in de woestijn toen hij constateerde dat de geestgesteldheid van de bestuurder bepalend is voor de cultuur van het bedrijf of de organisatie. Voor de commissarissen geldt ook hier: hoe gaan ze ermee om? Welk perspectief hanteren zij? Hebben ze aandacht voor de persoonlijkheid van de bestuurders? En wat doen commissarissen als het handelen van bestuurders zodanig is dat ze het eigenlijk niet willen tolereren? Trekken ze dan een streep?

Een goed hulpmiddel is *fronèsis*, de praktische wijsheid van Aristoteles, ook wel bekend onder de naam 'gewoon gezond verstand'. Het gaat in de besturing om een aantal kernvragen. Als de toezichthouders deze in beeld houden, kunnen ze de gedragingen van de bestuurders eraan toetsen. Een tweede

belangrijk hulpmiddel is de samenstelling van de raad. Is het een dreamteam dat op basis van afgewogen profielen tot stand is gekomen, of een toevallig samenraapsel van commissarissen die elkaar (menen te) kennen?

Functionerende en disfunctionerende commissarissen worden beschreven aan de hand van typen: de voorzitter-dirigent, de polderaar, de adviseur-raadgever, de uitdager, de controller, de aanpasser, de supporter en de voorzitter-zaakwaarnemer. Uiteindelijk leidt dit tot de conclusie dat er pas sprake kan zijn van meer professioneel toezicht als de toezichhouders bereid zijn hun eigen gedrag onder de loep te leggen en aan te passen. En wel zodanig dat er een cultuur van accountability ontstaat. Zowel tussen de raad en de bestuurders als in de raad onderling en tussen voorzitter en leden. Volgens de auteur is het creëren hiervan een van de belangrijkste taken van de voorzitter van de raad. Een uitstekend advies van een boardroomconsultant die in zijn boek laat zien dat hij weet wat er speelt.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen daarvan.
Copyright Governance Update - Nationaal Register voor Commissarissen en Toezichhouders, ©2009

index 

Agenda

Dinsdag 7 februari

Tweede lustrum Nationaal Register, Presentatie van het onderzoeksrapport "Diversiteit Raden van Toezicht in de publieke sector", Industriële Groote Club, Amsterdam

Woensdag 8 februari

Start opleiding Toezicht en Verantwoording Maatschappelijke Ondernemingen (TMO), TiasNimbas Business School Tilburg.

Dinsdag 7 februari

Tweede lustrum Nationaal Register

Dinsdag 7 februari 2012 viert het Nationaal Register haar tweede lustrum. Dat wordt gevierd met de presentatie van het onderzoeksrapport "Diversiteit Raden van Toezicht in de publieke sector".

Tijdens het middagsymposium 'Toezicht in de toekomst' (13.30-17.00 uur, Industriële Groote Club, Amsterdam) wordt verder op dit thema ingegaan door onder meer de volgende sprekers:

- **mr. Pauline van der Meer Mohr** - bestuursvoorzitter Erasmus Universiteit Rotterdam
- **prof. mr. dr. Hélène Vletter- van Dort**, hoogleraar Bank- en Effectenrecht Erasmus Universiteit Rotterdam, lid Monitoring Commissie Corporate Governance: presentatie onderzoeksresultaten
- **Gerard Riemen** - algemeen directeur Pensioenfederatie
- **mr. Marius Buiting, arts** - directeur NVTZ

Nadere informatie volgt medio december via www.nationaalregister.nl

Woensdag 8 februari

Toezicht en Verantwoording Maatschappelijke Ondernemingen (TMO)

Op 8 februari 2012 start bij TiasNimbas Business School in Tilburg de opleiding Toezicht en Verantwoording Maatschappelijke Ondernemingen (TMO). De opleiding is bestemd voor ervaren toezichthouders uit grote en complexe (ex-)public en non-profit organisaties.

De thema's zijn gericht op de positionering en beweging van organisaties binnen de driehoek overheid, markt en burger. De opleiding loopt over een periode van tien maanden, is Nederlandstalig en biedt een parttime certificaat programma. Deelname vindt plaats op basis van uitnodiging.

Uitgebreide informatie vindt u op de [website van TiasNimbas Business School](#), waar u tevens de brochure kunt downloaden en/of aanvragen.

Heeft u vragen over deze opleiding, neem dan contact op met programma adviseur Corine Schriks via telefoon: 013-466 86 38 of e-mail: c.schriks@tiasnimbas.edu

↑ Mutaties commissarissen en toezichthouders

Jan Zegering Hadders (foto)

Oud-ceo van ING Nederland is de nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen van Grontmij.

De benoeming volgt op het naar huis sturen van president-commissaris Frank Meysman (oud-topman Sara Lee/DE) en vicevoorzitter Sjoerd Eisma door de grootaandeelhouders. Een reactie op de hoog opgelopen schuldpositie van het bedrijf door te ambitieuze expansie.

Ook is er een nieuwe commissaris benoemd bij Grontmij: Jan van der Zouw, oud-topman van Eriks. Adviseur van de RvC wordt Tjalling Tiemstra, oud-cfo Hollandsche Beton Group en Hagemeyer als adviseur.

Het bestuur kent eveneens een slachtoffer: financiële man Mel Zuydam. Hij wordt opgevolgd door Frits Vervoort, oud-cfo van Vedior. Annemieke Nijhof, oud-Directeur Generaal Water en voormalig raadsadviseur van premier Balkenende, treedt eveneens toe tot de raad van bestuur van Grontmij.



Ajax gaat door een bestuurscrisis. Toch schrikt dat commissarissen blijkbaar niet af om een commissariaat bij een voetbalclub te aanvaarden. Zo heeft Willem II Marieke Reijrink benoemd tot lid van de raad van commissarissen. Reijrink is advocate en gespecialiseerd in onder andere arbeidsrecht en medezeggenschapsrecht. Binnen de raad neemt zij de portefeuille juridische zaken op zich.

Bij Vivenda Media Groep is Jurriaan Oerlemans benoemd tot lid van de raad van commissarissen. Oerlemans zal zich vooral bezighouden met fusies en overnames. Peter Nederlof trad terug als commissarissen.

Ook in toezichtland is er weer voldoende reuring. Bij ACV (voorheen genaamd Afvalcombinatie De Vallei) zijn onlangs twee nieuwe commissarissen benoemd: Roel van Laar, directeur van het bedrijf Roseboom-Ede en Jelle Hidding. De raad krijgt 1 januari 2012 een nieuwe voorzitter: zittend commissaris Peter van 't Hoog. Zittend voorzitter Wim Harinck vertrekt vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Ook Henk de Groot vertrekt als commissaris, omdat hij na drie periodes niet opnieuw benoembaar was.

Nog meer mutaties? U vindt ze weer allemaal op www.elite-research.org.

COLOFON

Governance Update is een digitale nieuwsbrief die wordt gemaakt in opdracht van de stichting Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders.

Nationaal Register is een non-profitorganisatie voor de werving en selectie van kandidaten voor toezichthoudende functies in bedrijven, instellingen en organisaties.

Nationaal Register search en selectie voor stimulerend toezicht

Partners in het Nationaal Register zijn: CNV, FNV, MHP, NCD en VNO-NCW.

Uitgever:	Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders
Redactieraad:	Willem van Hassel Trudy Blokdijk Jacques Gerards Herman P. Spruijt
Redactie:	Marieke van Zanten en Ronald Buitenhuis
Contentproviders:	Aon Van Doorne Ernst & Young GITP Governance Support NCD PricewaterhouseCoopers VNO-NCW TiasNimbas Business School Custom Management
Opmaak:	Exedo
Redactieadres:	PB 97607 - 2509 GA Den Haag
Abonnementsprijs:	Een individuele lezer krijgt de GU gratis, branches / verenigingen / bedrijven met meer dan 5 lezers betalen een bijdrage. Governance Update verschijnt 10 keer per jaar.

Voor reactie of commentaar kunt u een bericht zenden aan de redactie van Governance Update, te bereiken via telefoonnummer: 070 3243091 of via e-mail: info@governance-update.nl.