

VREEMDE OGEN DWINGEN

Governance University bestaat tien jaar en deed ter ere van dat jubileum onderzoek naar de veranderende verhoudingen tussen externe toezichthouders en organisaties-onder-toezicht. Beide partijen maken een flinke ontwikkeling door en hechten belang aan een constructieve werkrelatie. Het externe toezicht is daarmee op een hoger niveau gekomen.

De bouwfraude, de onjuiste weergave van voorraadposities bij een oliemaatschappij, de derivaten in de woningcorporatiesector, tekortschietende *checks and balances* bij een hogeschool, het winstbejag bij een ziekenhuis... er zijn genoeg recente voorbeelden van falende organisaties. Het falen van organisaties heeft een relatie met onethisch handelen van medewerkers in een context van ineffektieve governancemechanismen. Het is duidelijk dat falende organisaties veel schade toebrengen aan belanghebbenden, zoals medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en afnemers. Omdat veel mensen belangen hebben in organisaties, al is het via beleggingen van hun pensioenfondsen, is de effectiviteit van governance systemen in de afgelopen vijftien jaar een maatschappelijke kwestie geworden en is het maatschappelijk beeld van bestuurders en commissarissen dramatisch veranderd. Een bekende reflex vanuit

de politiek is dan te komen met meer regelgeving. Een ander effect is dat het interne toezicht op ondernemingen zich sterk heeft ontwikkeld, middels governance-codes, zelfevaluaties, bevorderen van diversiteit en tegenspraak en deskundigheidsbevordering. Ook het externe toezicht heeft zich sterk ontwikkeld, door het instellen en groeien (in zowel personele omvang als instrumentarium) van instituten als De Nederlandsche Bank, de Autoriteit Financiële Markten, het Commissariaat voor de Media, de Autoriteit Woningcorporaties, de Nederlandse Zorgautoriteit, et cetera.

MEER AANDACHT

Er is grote diversiteit in de aanpak en benadering vanuit deze externe toezichthouders. De aanpak en benadering is onder meer afhankelijk van de historie van de toezichthouder, de beschikbare middelen, het man-



daat, de problemen die hebben plaatsgehad, de druk vanuit de politiek en de visie van de leiding.

Vanuit deze probleemschets – in het kort: falende organisaties, ineffectieve governancemechanismen, veranderend maatschappelijk beeld en versterking van intern en extern toezicht – en in het kader van het tienjarig bestaan van Governance University hebben wij onderzoek gedaan naar de veranderende verhoudingen tussen externe toezichthouders en organisaties-onder-toezicht. Daar komt uit dat de kwaliteit van het toezicht is verbeterd en dat er meer aandacht is voor gedrag en cultuur. Dat wordt door de onder toezicht staande instellingen vrij positief ontvangen.

Centrale vraagstelling in het onderzoek was in welke mate de aanpak van externe toezichthouders ('*principle based*' versus '*rule based*' ofwel het gebruik van 'de wortel' versus 'de stok') en de nabijheid van ethische dilemma's van invloed zijn op de intentie tot onethisch gedrag

Kritiek is er vooral op de aanpak: strikt, belerend, gedetailleerd

door medewerkers van bedrijven onder toezicht. Vanuit die centrale vraagstelling is onder meer gevraagd aan onder toezicht gestelde organisaties hoe zij aankijken tegen het door de externe toezichthouder uitgeoefende toezicht, wat daaraan kan verbeteren en in welke mate het externe toezicht bijdraagt aan het maatschappelijke vertrouwen in de organisaties-onder-toezicht.

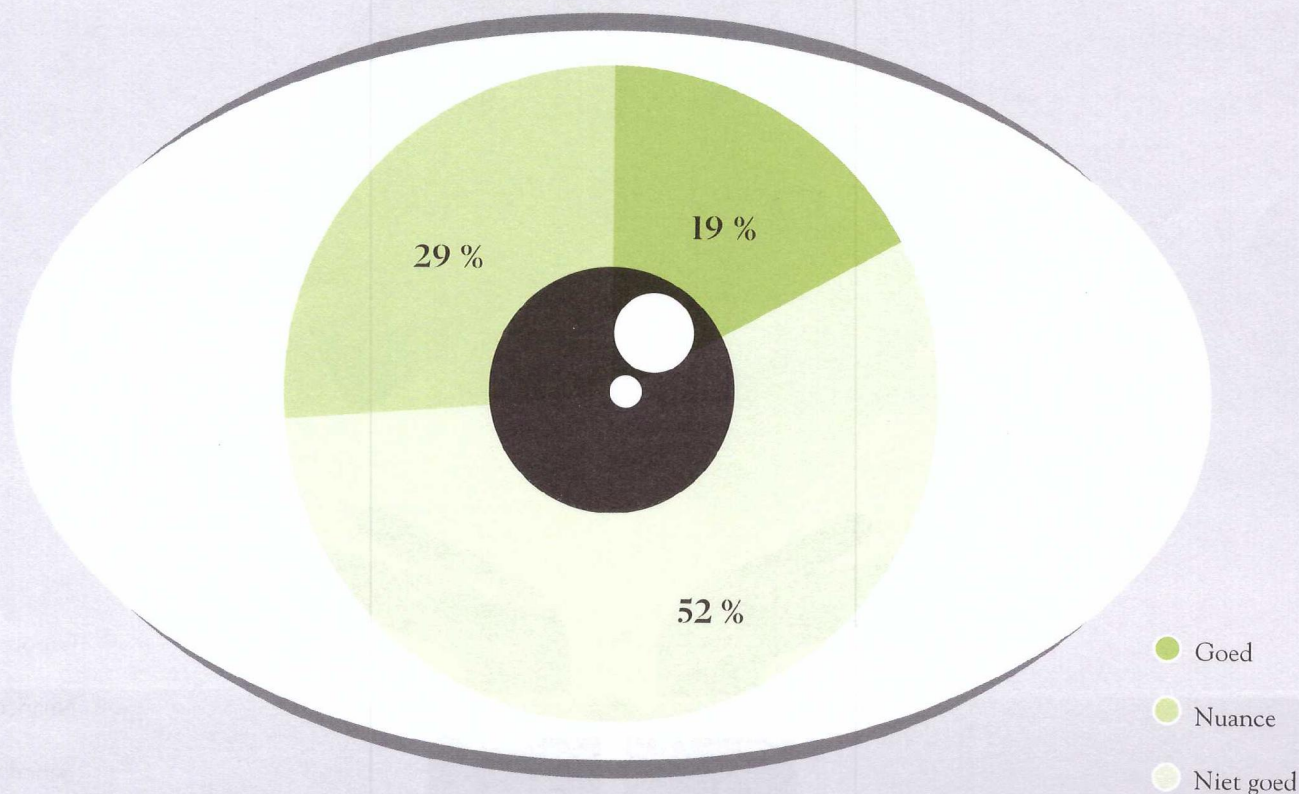
Wat vindt u van het huidige toezicht door uw externe toezichthouders?

Respondenten die de huidige invulling van het externe toezicht 'goed' vinden

(19 procent) geven onder meer aan dat 'het bijdraagt aan de kwaliteit van de organisatie onder toezicht', dat 'de kwaliteit van het uitgeoefende toezicht zelf is toegenomen' en dat 'de open dialoog is verbeterd'.

Kritiek (52 procent) is er vooral op de aanpak (strikt, belerend, gedetailleerd), de toonzetting en de kwaliteit (qua inhoudelijke kennis). Bij de nuance (29 procent) wordt onder meer aangegeven: 'Goed is de verhoogde aandacht voor cultuur; slecht is dat na een probleemgeval nieuwe regels gemaakt worden.'

WAT VINDT U VAN HET HUIDIGE TOEZICHT DOOR UW EXTERNE TOEZICHTHOUDERS?



Wat gaat er bij de uitvoering van het extern toezicht goed en wat zijn verbeterpunten voor de externe toezichthouder?

Wat gaat goed

- Houding van de externe toezichthouder
- Kwaliteit en werkwijze van de externe toezichthouder
- Communicatie door de externe toezichthouder
- Effectiviteit van extern toezicht
- Inhoud en scope van extern toezicht

Wat kan beter

- Transparantie en communicatie
- Betere balans tussen intern en extern toezicht
- Kwaliteit van normen: abstractieniveau

veau (is nog te gedetailleerd), focus (is nog te weinig)

- Toezichthouden vanuit inzicht en dialoog: meer 'wortel', minder 'stok'
- Verhouding 'macht' en 'kwaliteit' toezichthouders

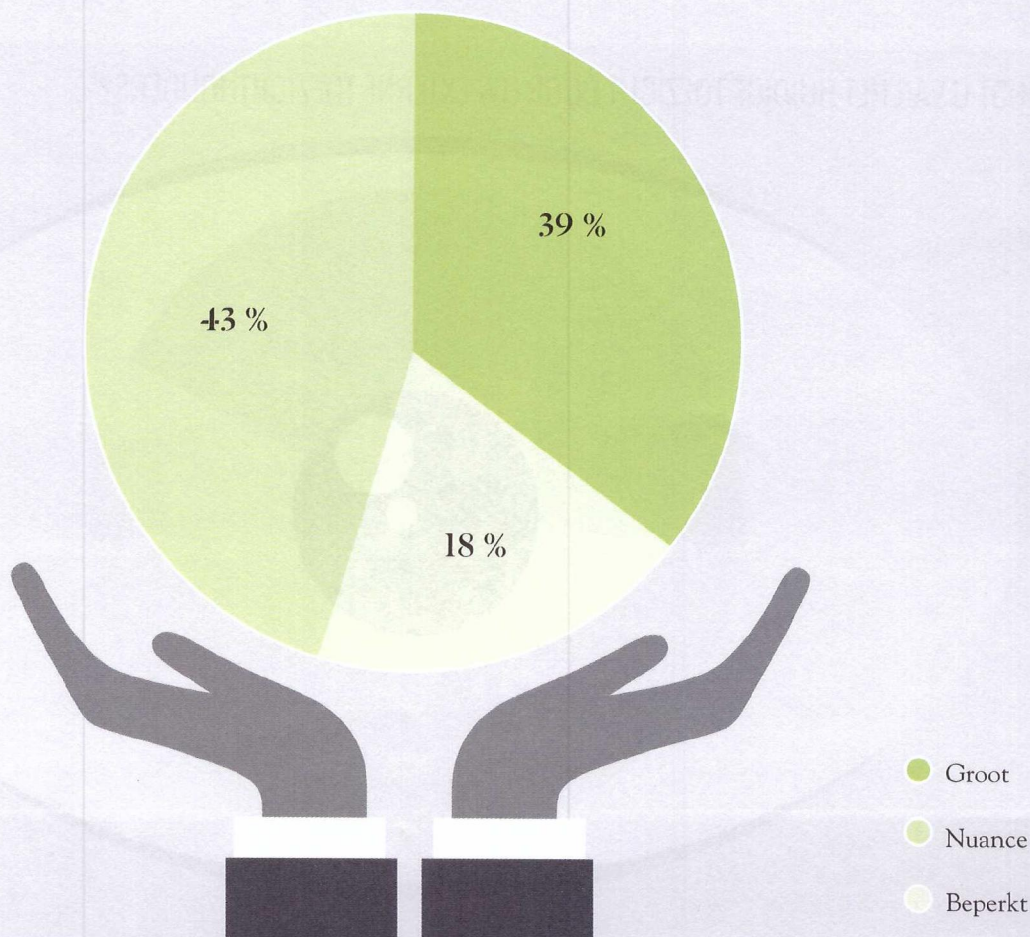
Wij constateren dat het aantal goede punten en verbeterpunten redelijk in balans is. De externe toezichthouders kennen een steile leercurve, maar hebben nog een eind te gaan.

In hoeverre vindt u dat de externe toezichthouder bijdraagt aan het herstellen of verbeteren van het maatschappelijk vertrouwen in uw sector?

De 39 procent van de respondenten die een positieve bijdrage van de externe

toezichthouder aan het maatschappelijk vertrouwen zien, geven onder meer aan: 'Het risico op boetes en reputatieschade zet organisaties onder toezicht aan het denken', 'Uitkomsten worden openbaar gemaakt en dragen bij aan maatschappelijke kennis over de sector. Deze kennis leidt tot vertrouwen in de toekomst' en 'Jammer dat mensen die een rol hebben in het bedrijfsleven er totaal verkeerd op reageren'. 43 procent van de respondenten ziet echter slechts een beperkte bijdrage. Zij zeggen onder meer: 'Door de boetes en media worden veel organisaties negatief neergezet en dat heeft een slechte invloed op het vertrouwen van de maatschappij in deze sectoren', 'Het eigen toezicht van externe toezichthouder is rommelig

HOE GROOT ACHT U DE BIJDRAGE VAN DE TOEZICHTHOUDER AAN HERSTEL OF VERBETERING VAN HET VERTROUWEN IN UW SECTOR?



Het extern toezicht is op een hoger niveau gekomen en heeft effect

verlopen gedurende de afgelopen jaren'. De overige 18 procent is genuanceerd. 'Het zal toch echt vanuit de sector zelf moeten komen', wordt er toegelicht, en 'enerzijds schept men vertrouwen, maar anderzijds verscherpt men de onrust in de maatschappij via de manier van optreden en publiciteit zoeken'.

STEILE LEERCURVE

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zijn er interessante constatering te doen:

- Externe toezichthouders lijken een 'steile leercurve' te kennen, waarbij opgedane ervaringen daadwerkelijk lijken te worden omgezet in aanpassing van de aanpak en werkwijze
- Over het algemeen lijken organisaties-onder-toezicht constructief-kritisch richting de externe toezichthouder en ziet men vrij concrete verbeterpunten.

Externe toezichthouders zijn zich momenteel qua inhoud en werkwijze sterk aan het ontwikkelen en hechten belang aan een constructieve werkrelatie met organisaties-onder-toezicht. Ook de organisaties-onder-toezicht en hun verantwoordelijke functionarissen hebben een sterke ontwikkeling doorgemaakt in hun constructieve houding en openheid naar de externe toezichthouder. De toegenomen aandacht voor gedrag

en cultuur vanuit de externe toezichthouder lijkt positief te worden ontvangen.

Het extern toezicht is op een hoger niveau gekomen en heeft effect. Het is nu tijd om het extern toezicht naar een volgend niveau te brengen door verder te investeren in kwaliteit van de externe toezichthouders, het toezicht-instrumentarium en een proactieve instelling: op onderdelen meer nadruk op 'opvoeden' of 'informer', minder op 'handhaven'.

VERANTWOORDING

Dit onderzoek is met een bredere doelstelling onder de naam 'The Influence of Governance Mechanisms and Proximity on Employees' Intention of Unethical Behavior' in de eerste helft van 2016 uitgevoerd. Op basis van literatuurstudie en expertinterviews zijn hypothesen opgesteld, die zijn getoetst op basis van een enquête met evaluatievragen en casevragen.

Participanten aan het onderzoek waren 82 bestuurders, commissarissen, secretarissen, managers en consultants. Van 61 respondenten waren de antwoorden bruikbaar omdat 21 participanten de casevragen niet hebben beantwoord. De enquête is verstuurd naar 1.200 mensen, dus de respons is 5 procent. De participanten zijn overwegend mannelijk (77 procent), gemiddeld 47 jaar oud, commissaris of consultant en afkomstig van met name de financiële dienstverlening (30 procent) en banken en verzekeraars (13 procent). Daardoor zijn de uitkomsten met name interessant voor DNB en AFM. Voor meer informatie over de onderzoeksmethodologie verwijzen wij naar het gelijknamige rapport.

TEKST STEFAN PEIJ

Directeur van Governance University
Advisory en partner bij EY.

TEKST OLIVIA VAN DORTH TOT MEDLER

Senior adviseur bij EY.