

Als gevolg van meer druk op de organisatie vanwege de economische omstandigheden, snellere veranderingen in markten, grotere maatschappelijke aandacht, toegenomen wet- en regelgeving en toegenomen (eisen aan) transparantie, ervaren commissarissen hun taken als zwaarder dan voorheen, zo blijkt uit onderzoek van PMP Supervisor. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zijn vijf belangrijke trends voor toezichthouders te signaleren. Een zwaardere selectie op inhoud en integriteit zal noodzakelijk zijn om effectief in te kunnen spelen op toegenomen druk en complexiteit.

INHOUD EN INTEGRITEIT GAAN ZWAARDER WEGEN

VIJF BELANGRIJKE TRENDS VOOR TOEZICHTHOUDERS IN 2014

Stefan Peij en Gerben van der Werf

Op verschillende plaatsen wordt de laatste jaren aandacht geschonken aan de toenemende complexiteit van het commissariaat. Zo staat te lezen in Goed Bestuur no. 4 – 2012: “de RvC [voelt] de invloed van internationalisering, meer wet- en regelgeving, de recessie, verscherpt extern toezicht en kritiek van onder meer media en stakeholders, aangemoedigd door de steeds vaker openlijk besproken schandalen. [...] Deze ontwikkelingen maken de rol van de commissaris meer complex en uitdagend” (Peij en De Kruijs, 2012). In Zorgvisie stelt Schraven: “De politieke en maatschappelijke druk op toezichthouders neemt toe en daarmee ook het ongemak bij de toezichthouders” (Schraven, 2013).

Onderzoek

Recentelijk uitgevoerd onderzoek van PMP Supervisor, een website voor werving en selectie van leden van raden van commissarissen, raden van toezicht en raden

van advies, bevestigt de ontwikkeling van toenemende complexiteit. De uitkomsten van het onderzoek bieden echter ook een aantal oorzaken en oplossingen en daarmee een meer gedetailleerd inzicht in de ontwikkeling. Het onderzoek werd in de laatste maanden van 2013 gehouden onder 133 commissarissen middels een digitale enquête. 64% van hen beaamt dat de commissarisfunctie zwaarder is dan in voorgaande jaren en ruim driekwart geeft aan dat in 2014 meer van commissarissen verwacht zal worden dan voorheen. De top-drie redenen voor deze stellingname is in de tabel op de volgende pagina weergegeven.

Trends

Op basis van het onderzoek signaleren wij vijf trends. De eerste betreft de toenemende nadruk op onafhankelijkheid van de commissaris. De onafhankelijkheid van de commissaris is in Nederland een groot goed, zeker in relatie tot andere landen. Uit onderzoek van Governance

Commissarisfunctie was in 2013 zwaarder, omdat:	In 2014 wordt meer van de commissaris verwacht, omdat:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Economische omstandigheden legen zware druk op organisatie, waardoor meer strategische aandacht nodig is 2. Markten veranderen sneller, waardoor meer strategische aandacht nodig is 3. Wet- en regelgeving voor commissarissen is aangescherpt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is meer maatschappelijk bewustzijn van de impact van een rvc 2. Regelgeving is aangescherpt 3. De commissaris krijgt meer toegang tot informatie en kan dus meer specifieke vragen stellen

University (rapport “New insights into the effectiveness of supervisory boards”, 2012) kwam onafhankelijkheid als belangrijk kenmerk voor Nederlandse commissarissen samen met integriteit op nummer één te staan. Het belang hiervan wordt dus alleen maar versterkt.

De tweede signaleerde trend is dat de maatschappelijke erkenning van het belang van de rvc of rvt toeneemt. Doordat wekelijks in de media wordt bericht over allerhande bedrijfsschandalen wordt duidelijk waar de rvc faalt en wat haar toegevoegde waarde, rol en positie kan zijn, mits effectief ingezet. Belanghebbers bij zowel commerciële als maatschappelijke ondernemingen spreken de rvc of rvt steeds meer rechtstreeks aan voor verantwoording.

Toenemende aandacht voor diversiteit in de raad is de derde trend die naar voren komt. Een aanzienlijk deel van de respondenten gaven in de enquête aan dat de samenstelling van de eigen rvc momenteel onvoldoende evenwichtig is vanwege teveel eenzijdigheid in geslacht (33%) of leeftijd (23%). Slechts 19% vond de eigen raad al voldoende divers.

Organisaties begeven zich in steeds sneller veranderende situaties, terwijl economische omstandigheden

het financieel incasseringsvermogen van veel organisaties heeft beperkt. Het goed inspelen op deze omstandigheden vergt een goede samenstelling van de raad, zowel op inhoud als proces. Diversiteit heeft betrekking op een gevarieerde samenstelling van de rvc qua afkomst, leeftijd en geslacht. Mijntje Lückerrath-Rovers (2008) noemt enkele bedrijfseconomische argumenten om meer vrouwen te benoemen in de top van een onderneming: betere besluitvorming, betere afspiegeling relevante stakeholders. Haar onderzoek onder 116 beursondernemingen laat zien dat gemiddeld de ondernemingen met vrouwen qua rendement op het eigen vermogen beter presteren dan de ondernemingen zonder vrouwen, of dan het sectorgemiddelde.

De vierde trend ligt in het verlengde van diversiteit en betreft verjonging van de leden van de rvc. Veel zaken binnen en buiten de organisatie spelen zich af in gebieden waar veel ‘oudere heren’ minder binding mee hebben en minder inzicht in hebben dan menig jongere. Waar de ‘oudere’ inbreng kan leveren van waardevolle langjarige ervaring en inzichten, kan de jongere de raad versterken met zijn inzichten van nieuwe ontwikkelingen die voor hem vertrouwd zijn. Daarmee kan de raad als totaliteit

Top-drie belangrijkste leerpunten 2013	Top-drie grootste uitdagingen voor 2014
<ol style="list-style-type: none"> 1. Balans houden tussen afstand en betrokkenheid 2. Het belang van kennis(deling) en goede informatievergaring 3. Kritisch en alert blijven 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Blijven inspelen op sneller gaande veranderingen 2. Verdere professionalisering van het vak van de toezichthouder 3 Balans houden tussen afstand en betrokkenheid

goed inspelen op veranderende omstandigheden.

De laatste trend die we signaleren betreft professionalisering. Onder meer om redenen die in bovenstaande tabel zijn aangegeven, wordt de rvc steeds zwaarder binnende organisatie voor het handhaven van goede 'checks and balances'. Daarmee wordt ook steeds meer van de leden binnen de raad verwacht. Punten die ondervraagden er specifiek uitlichten zijn de goede balans te houden in betrokkenheid en ondersteuning versus afstand en onafhankelijkheid. Daarnaast het belang van proactief toezicht en doorvragen bij onduidelijkheid. Informatie niet voor lief nemen, maar actief kennis en informatie vergaren die zelf nodig wordt geacht om verantwoorde, strategische beslissingen te kunnen nemen. Belangrijkste instrumenten voor professionalisering zijn kritische zelfevaluaties en het volgen van commissarisprogramma's.

Toekomst: Zwaardere selectie op inhoud en integriteit

Voor de gesignaleerde trends voor 2014 geven de toezichthouders ook een oplossingsrichting aan: een zwaardere selectie op inhoud en integriteit. Twee derde van de 133 ondervraagde toezichthouders noemen dit specifiek als belangrijk aandachtsveld voor 2014.

De discussie die wij willen aangaan gaat uit van het principe 'fit for the job'. Het bovenstaande toont aan dat toezichthouders en de organisatie waarin zij toezicht houden meer dan ooit blijvend moeten investeren, enerzijds in ontwikkeling van inhoud: kennis (over governance en de eigen sector) en vaardigheden (effectief vergaderen, vragen stellen, interveniëren). Anderzijds moeten toezichthouders meer investeren in een goede selectie van nieuwe toetreders in de raad op geschiktheid en integriteit. Voor dat laatste zijn prima instrumenten voorhanden of raken ze meer in zwang, zoals assessments toegesneden op toezichthouders. In bovenstaande tabel vatten wij tenslotte de door respondenten aangegeven leerpunten en uitdagingen samen:

Deze uitkomsten geven een duidelijke indicatie van wat 'fit for the job' voor de komende tijd betekent. De lat ligt hoger, er ligt met de in dit artikel gestelde prioriteiten een duidelijke agenda voor verdere ontwikkeling van het commissarisvak.

Literatuur

Governance University: 'New insights into the effectiveness of supervisory boards', eigen publicatie, 2012

Lückerath-Rovers, M.: 'Gender-diversiteit; de Nederlandse business case', in Maandblad Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB), 2008

Peij, S.C. (red.): 'Handboek Corporate Governance', Kluwer, Deventer, 2011

Peij, S.C. en L. de Kruijs: 'Doorvragen is voor de raad van commissarissen het lastigst', in Goed Bestuur, Mediawerf, no. 1-2011

Schraven, Th.: 'Het nieuwe toezicht is loslaten', www.zorgvisie.nl, 3 augustus 2013

Over de auteurs:

Stefan Peij is directeur van Governance University en lector bij Inholland. Gerben van der Werf is directeur van PMP Supervisor.

