

Onderzoek

‘Hoe overleef ik mijn externe toezichthouder?’



Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

COMMISSARIAAT VOOR DE MEDIA

DeNederlandscheBank

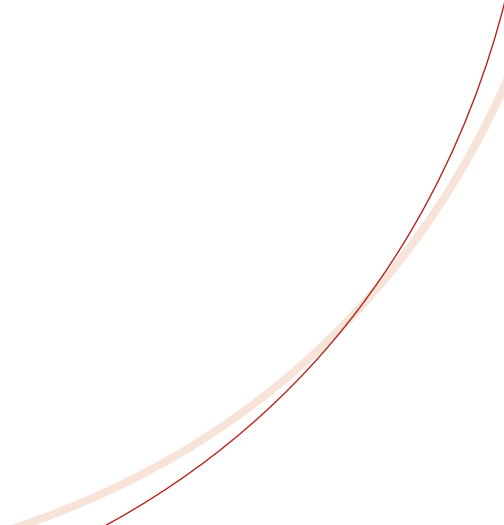
EUROSYSTEEM



Onderzoek

‘Hoe overleef ik mijn externe toezichthouder?’

Interpretatie uitkomsten t.b.v. symposium
31 augustus 2016
kasteel Moersbergen, Doorn



Voorwoord

Governance University heeft als missie het op een hoger peil brengen van de governance van organisaties. Dit streven wij na middels het opleiden van commissarissen, toezichthouders, bestuurders, secretarissen en andere governance-professionals en ook middels onderzoek en samenwerking met kennis- en adviespartners.

U heeft als governance-professional kennis nodig om uzelf en de organisaties waarbij u betrokken bent te kunnen (helpen) ontwikkelen, op een wijze die wij aanduiden als ‘verantwoord ondernemen’.

In het kader van het tienjarig bestaan van Governance University is onderzoek gedaan en is een symposium georganiseerd naar de veranderende verhoudingen tussen externe toezichthouders en organisaties-onder-toezicht. De uitkomsten van het onderzoek waar wij in deze publicatie verslag van doen, dragen bij aan die kennis. Kennis over de effectiviteit van het externe toezicht op organisaties helpt bij het verkrijgen van inzicht en bewustzijn, het voeren van de dialoog en daardoor het verbeteren van de samenwerking tussen extern toezicht en organisaties-onder-toezicht. Beiden hebben tenslotte een eigen verantwoordelijkheid in onze maatschappij.

Wij danken Loyens & Loeff en de Vrije Universiteit Amsterdam voor hun betrokkenheid bij dit onderzoek. Samenwerking tussen kennispartners draagt bij aan kwaliteit en bereik van kennis - en dus aan de verbetering van de governance van organisaties!



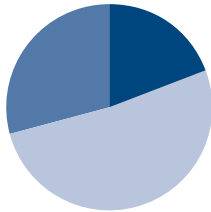
Stefan Peij
directeur Governance University

Doorn | augustus 2016

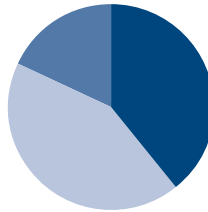


Samenvatting uitkomsten

Huidig toezicht



Bijdrage aan maatschappelijk vertrouwen



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
- Beter balans tussen intern en extern toezicht
- Kwaliteit van normen: aggregatieniveau, focus
- Voorkomen is beter dan genezen
- Goede verhouding 'macht' en 'kwaliteit' toezichthouders

Effectiviteit rule-based en principle-based aanpak

Het in dit onderzoek gevonden positieve verband tussen governance-regime en afstand tot ethische dilemma's betekent dat we kunnen verwachten dat

- een principle-based aanpak door de externe toezichthouder effectief is als de afstand tussen de externe toezichthouder en onder toezicht gestelde organisatie kleiner is; en
- een rule-based aanpak door de externe toezichthouder effectief is als de afstand groter is.

Verantwoording

Het 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 door Olivia van Dorth. Het onderzoek is gedaan in opdracht en onder begeleiding van Governance University (dr. Stefan Peij en mr. Frans Scheefhals) en de VU Amsterdam (prof. dr. F. Verbeeten en prof. dr. H. Steens).

Centrale vraagstelling is in welke mate de aanpak van externe toezichthouders (‘rule based’ of ‘principle based’) en de nabijheid van ethische dilemma’s van invloed zijn op de intentie tot onethisch gedrag door medewerkers van bedrijven onder toezicht. Op basis van literatuurstudie en expert-interviews zijn hypotheses opgesteld, welke zijn getoetst op basis van een enquête met evaluatie-vragen en case-vragen. De evaluatie-vragen zijn met name van belang voor de discussie tijdens het symposium, dat op 31 augustus 2016 wordt georganiseerd door Governance University en Loyens & Loeff. De case-vragen zijn met name van belang om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden.

Participanten aan het onderzoek waren 82 bestuurders, commissarissen, secretarissen, managers en consultants, waarvan 61 bruikbaar omdat 21 participanten de case-vragen niet hebben beantwoord. De enquête is verstuurd naar 1200 mensen, dus de respons is 5 %. De participanten zijn overwegend mannelijk (77 %), gemiddeld 47 jaar oud, commissaris of consultant en afkomstig van met name de financiële dienstverlening (30 %) en banken en verzekeraars (13 %). Daardoor zijn de uitkomsten met name interessant voor DNB en AFM. Onduidelijk is waarom ondernemingen die onder toezicht staan van andere externe toezichthouders niet of nauwelijks gereageerd hebben, terwijl zij wel uitnodigingen hebben ontvangen de enquête in te vullen.

Voor meer informatie over de onderzoeksmethodologie verwijzen wij naar het gelijknamige rapport, dat in september 2016 wordt verwacht.

Uitkomsten onderzoek evaluatie-vragen

Onderzoek toont aan dat van de falende organisaties in de EU van de afgelopen decennia, het falen een oorzaak (22 %) of relatie (37 %) heeft met onethisch handelen van medewerkers in een context van ineffektieve governance mechanismen (Bollen et al, 2005, p. 9). 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.

Als gevolg hiervan is meer regelgeving gekomen en heeft het interne toezicht op ondernemingen zich sterk ontwikkeld, middels governancecodes, 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 DNB, AFM, Commissariaat voor de Media, Autoriteit Woningcorporaties, Nederlandse Zorgautoriteit, et cetera. 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 mandaat, de problemen die hebben plaatsgehad en de visie van de leiding.

In het onderzoek zijn de volgende evaluatie-vragen gesteld aan onder toezicht gestelde organisaties:

1. Wat vindt u van het huidige toezicht door uw externe toezichthouders?
2. Wat gaat er bij de uitvoering van het extern toezicht goed?
3. Wat zijn verbeterpunten voor de externe toezichthouder?
4. In hoeverre vindt u dat de externe toezichthouder bijdraagt aan het herstellen of verbeteren van het maatschappelijk vertrouwen in uw sector?

De empirische uitkomsten zijn hieronder samengevat. Let wel: deze hebben geen betrekking op een specifieke externe toezichthouder.

Huidig toezicht

Goed (n=12)

- (Zeer) tevreden; voldoende; goed; bevredigend; prima
- Draagt bij aan kwaliteit bij organisatie onder toezicht
- Kwaliteit van het toezicht is toegenomen
- Open dialoog verbeterd
- Goed, maar:
 - Soms (te) sturend.
 - Specialisten externe toezichthouder leggen de lat zeer hoog

Niet goed (n=32)

- Aanpak:
 - Beperkend
 - Complex
 - Rigide
 - Momentopnamen
 - Slaat wel eens door in bureaucratie, toonzetting en strengheid en soms bijna wantrouwen
 - Formeel
 - Gedetailleerd
 - Onrealistisch streng
 - Reactief i.p.v. proactief
 - Overvloedig
 - Sterke focus op regels en kpi's
 - Strikt
 - Te intensief
 - Te procedureel
 - Te veel compliance
 - Teveel rule based
 - Te datagericht
 - Teveel one-size-fits-all
 - Te veel overlap

- Toonzetting:
 - Belerend
 - Kwaliteit:
 - Onder de maat
 - Onduidelijk en willekeurig
 - Relatief duur
 - Ik merk er te weinig van
 - Afvinken door missen van senioriteit
 - Te summier
 - Te weinig inhoud; te weinig kennis van het veld
-

Nuance (n=18)

- Meer zichtbaar en beter geprofileerd
- Communicatie kan beter
- Balans zoeken tussen de boetes en de realiteit
- Conclusies van toezicht zijn te negatief
- Extern toezicht is goed (o.m. omdat zelfregulering in deze sectoren niet, onvoldoende of traag werkt), maar moet niet doorslaan
- Zinvol, maar flexibiliteit is vaak problematisch
- Goed dat er toezichthouders zijn, maar soms zorgen over kwaliteit van het toezicht
- NL twin-peakmodel wijkt af van internationale standaarden
- Regelgeving is zeer complex, een brede range van toezichthouders en rapportagevereisten maken het niet makkelijk voor bedrijven
- Goed is de verhoogde aandacht voor cultuur; slecht is dat na probleemgeval nieuwe regels gemaakt worden
- Extern toezicht is in ontwikkeling
- Noodzakelijk, maar te afhankelijk van politiek
- Rolvastheid is soms een probleem

Wat gaat goed

Houding van de externe toezichthouder:

- “Zekere terughoudendheid van toezichthouder
- Ze doen erg hun best, zijn alerter en duidelijker
- Er wordt diepgaand gekeken naar de werkzaamheden
- Betrokkenheid
- Men is constructief en consciëntieus
- Goede bedoelingen”

Kwaliteit en werkwijze van de externe toezichthouder:

- “De jaarlijkse toetsing en accreditatie
- Standaardisering van kwaliteitseisen en vastleggen van werkprocessen
- Regelmatige/periodieke controle op de inhoud
- Op zich prima dat toetsingskaders worden gemoderniseerd en geprofessionaliseerd
- Zeer grondig en intellectueel onderzoek
- Structuur in de werkwijze, goede voorbereiding, vaste agendapunten en een jaarkalender
- De “harde” aspecten van de organisatie (financiële resultaten, planning and control etc.)
- Grondig
- Adviseren, toezicht op financiën en strategie
- Ongeplande bezoeken, bezoeken n.a.v. meldingen
- Het met elkaar in gesprek zijn en blijven over onderwerpen
- Er komen duidelijke verbeterpunten naar voren
- Er is aandacht voor de kwaliteitsissues
- Ze maken kaders die duidelijk zijn
- De aangedragen aandachtsgebieden
- Kritische vragen
- Ontwikkeling richting praktijktoetsing
- Toezichthouder zit op de bal
- Kaders worden goed verstrekt”

Communicatie door de externe toezichthouder

- “Op accounting gebied, communiceert de AFM met het NBA. Het NBA communiceert de ingevoerde maatregelen naar de beroepsgroep. De punten van de AFM worden dan ook snel opgevolgd
- Het is voor de buitenwereld nu ook duidelijk dat er extern toezicht is Communicatie en reviews
- De toegankelijkheid en de communicatie zijn goed
- De poging om toezichthouders geïnformeerd te houden”

Effectiviteit van extern toezicht:

- “Bevordert de mentaliteit en cultuur van organisaties
- Maatschappelijke verantwoording
- Ze dragen bij aan een betere governance
- Alerter handelen betrokkenen
- Er is autoriteit en dus nemen de organisaties in de branche de regels en richtlijnen serieus
- Auditor wordt scherper
- Het advies wat de externe toezichthouder levert past bij de gevonden aandachtspunten. Het geeft de goede richting aan om de risico's daadwerkelijk te mitigeren
- Het stuurt aan op groter bewustzijn voor integere bedrijfsvoering en bescherming van maatschappij en individu
- Als gevolg van toezicht is er meer aandacht gekomen voor kwaliteit
- Met de externe stempeltjes kun je je redelijk comfortabel voelen
- Toezichthouders zijn er actief mee bezig
- toezicht houden / inhoudelijke bespreking - kennis is voorhanden
- eenheid van beleid
- Duidelijkheid: iedereen heeft zich aan dezelfde eisen te houden, zonder toezicht mogelijk chaos; overzicht en controle/regelgeving
- De verscherpingen in de uitvoering van het externe toezicht hebben tot verbetering geleid in de financiële sector
- Het is goed dat er een groep is die over de schouder meekijkt, voorkomt dat men te snel beslissingen neemt.
- De focus op kwaliteit als resultante van extern toezicht.

- Er wordt druk op de organisaties uitgeoefend om compliant te zijn
- iedereen is erg alert om niet iets te vergeten wat wel gedaan had moeten worden”

Inhoud en scope van extern toezicht

- “Aandacht voor de gedragscomponent bij toezicht op niveau raad van bestuur en raad van commissarissen
- Uitvoering toezicht op bestaande regelgeving.
- breedte van het toezicht. Concurrentieveld wordt eenduidiger”

Verbeterpunten

Transparantie en communicatie

- “Meer begeleiden i.p.v. betuttelen
- Aanpassingsproces voortzetten
- communicatie en duidelijkheid, duidelijkheid d.m.v. stramien en minimale eisen. Graag ook een duidelijke terugkoppeling in geval van niet-goedgekeurde dossiers
- Sturen op een goed management-info systeem
- Transparantie, ook het informele circuit (bij voorbeeld wijze klachtafhandeling, hoe handel je als systeem even uitvalt) onder de loep nemen
- Het lijkt nu alsof de niet bezochte bedrijven geen problemen hebben. Er is te weinig controle op alle bedrijven
- Beter, sneller, adequater communiceren
- Meer luisteren naar de werkvloer/teams/cliënten voor verbeterpunten
- Direct communiceren met commissarissen
- Klantvriendelijker worden en goedkoper
- Communicatie en professionaliteit is onder de maat
- Geloofwaardigheid verbeteren door de zaken op orde te hebben en transparant te communiceren over werkwijze en uitkomst van het toezicht
- Realistische planningen maken, meer denken vanuit organisaties. Weten wat de vraag achter de vraag is (kennis van de materie)
- Vaker controles uitvoeren en beter handhaven”

Betere balans tussen intern en extern toezicht

- “Men moet meer een balans zien te vinden tussen eigen verantwoordelijkheid van de rvc en waar strak op gestuurd moet worden (denk aan beperkte benoemingstermijn van een commissaris)
- Ze schieten soms door in het uitoefenen van toezicht en zitten er dan te dicht op. Op andere momenten zouden ze juist steviger mogen acteren waar ze dat dan juist weer niet doen
- Eenduidig werken. Het lijkt er soms op dat er een te grote afhankelijkheid is van in welke persoon de toezichthouder stuurt
- Niet te veel rule based, maar ook met begrip voor risico en ondernemer.
- De manier waarop toezicht gehouden wordt heeft tot gevolg dat kwaliteit gereduceerd wordt tot compliance; het voldoen aan regels
- Een beetje begrip voor de dagelijkse praktijk en inzet van mensen
- Er lijkt nogal eens wat overlap te bestaan tussen de diverse onderzoeken. Daar zou betere afstemming tussen toezichthouders onderling kunnen plaatsvinden en soms is de timing slecht. In de drukste periode van het jaar een grootschalig bijzonder onderzoek of meerdere onderzoeken tegelijk waarbij de betrokkenheid van dezelfde personen is vereist
- Bij de tijd blijven. Schijn van partijdigheid oplossen. Beter aansluiten op de praktijk
- Meer aandacht voor markt bijzonderheden en ondernemer problematiek
- Status (op toezicht niveau) verankeren in onderneming
- Niet te dicht op de armleuning van de bestuurder
- Mensen zijn bang doordat ze niet willen begrijpen hoe de wereld veranderd is. De toezichthouder zou er voor kunnen communiceren wat hun beleid en hun normen zijn”

Kwaliteit van normen en handhaving: aggregatieniveau, focus

- “De daadwerkelijke pijnpunten te duiden is nog lastig
- Duidelijker normen hanteren, meer helpen met best practices
- Externe toezichthouders moeten toetsingskader en parameters uniformeren om administratieve lasten te drukken en aldus ook uniforme beeldvorming
- Kaders zijn er om je aan te houden, soms is het wel van belang meer pragmatiek te hanteren

- Meer proportionaliteit toepassen (minder one-size-fits-all), omdat a-typische modellen die wel meerwaarde hebben nu soms de dupe worden van een beleid dat gericht is op grote spelers en richtingen. Tevens sluit de uitvoering niet altijd aan bij de doelstelling (heel datagericht, terwijl dat niet altijd leidt tot de gestelde doelen)
- Flexibiliteit, het sterk houden aan “vinkjes zetten”.
Weinig inlevingsvermogen
- Iedereen beter informeren over waarom en wat: niet afvinken!!
- Ik vind dat soms te veel de neiging bestaat om in detail te treden waar ik vind dat dat mijn verantwoordelijkheid is
- Minder micromanagement op de uitvoering; steviger hun rol nemen
- Normstelling
- Op hoofdlijnen kijken, minder gedetailleerd werken
- Minder in detail en meer specifieke kennis van de branche
- Minder richten op documentatie en meer op inzicht
- Minder eigen stokpaardjes berijden - minder bemoeienis met details, niet op de stoel van de professionals gaan zitten
- Met vinkenlijstjes los je de echte, onderliggende problematiek niet op. Diepgang en inzicht in onderliggende processen is belangrijk
- Minder op regels fixeren; meer op inhoud
- Meer op inhoud richten, minder op procedures
- Beter onderling afstemmen en minder detail toezicht, dus meer op hoofdlijnen”

Voorkomen is beter dan genezen

- “Onderzoeken zijn historisch georiënteerd (op wat er in het verleden fout is gegaan), toezicht zou veel meer feed forward input moeten geven aan bedrijven en financiële instellingen en ongoing toezicht. Wellicht dat dit al in een bepaalde mate plaatsvindt maar is wat mij betreft niet zichtbaar genoeg. Voorkomen is beter dan genezen en beboeten
- Toezichthouders zijn zeer hiërarchisch ingesteld, men zou zich meer als peer/business partner kunnen opstellen naar bedrijven/fi's om meer draagvlak en vertrouwen te winnen
- Meer denken in risico's
- Meer op cultuur en gedrag sturen

- Focus op kwaliteit van zorg en de veiligheid. Soft controls
- Minder nadruk op formaliteiten en meer nadruk op de risicoanalyse van de accountant en hoe hierop is ingespeeld
- Het verwachtingspatroon op de verschillende thema's meer ex ante delen
- Minder rule based meer principle based, meer inzicht en dialoog
- Proportionaliteit daadwerkelijk toepassen en echt in dialoog gaan met instelling
- Vooraf beter inzichtelijk krijgen welke consequenties de huidige regelgeving heeft voor de organisatie en accountant”

Goede verhouding ‘macht’ en ‘kwaliteit’ interne én externe toezichthouders

- “Gebruik maken van meer en betere ervaren medewerkers
- Er dient veel meer deskundigheid te komen, leden van de RvC van een coöperatie bestaan vaak uit boeren die te weinig weten hoe een bedrijf professioneel geleid wordt maar wel heel veel invloed en macht hebben”

Bijdrage aan maatschappelijk vertrouwen

Groot (n=22)

- “Jammer dat mensen die een rol hebben in het bedrijfsleven er totaal verkeerd op reageren
- Het maatschappelijk verkeer zou meer daden vanuit accountant willen zien
- Uitkomsten worden openbaar gemaakt en dragen bij aan maatschappelijke kennis over de sector. Deze kennis leidt tot vertrouwen in de toekomst
- Het risico op boetes en reputatieschade zet organisaties onder toezicht aan het denken
- Tegelijkertijd waaien kwesties in het nieuws snel over en gaat men snel over tot de orde van de dag ingeval er fouten zijn begaan door marktspelers
- Moet onafhankelijke rol blijven vervullen, draagt dan bij aan vertrouwen
- Extern toezicht leidt tot betere governance en dat leidt op termijn tot meer vertrouwen”

Beperkt (n=24)

- “In haar huidige vorm niet
- 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
- Eigen toezicht van externe toezichthouder is rommelig verlopen gedurende de afgelopen jaren
- Externe toezichthouders worden overladen met tal van extra eisen en taken, en enorme aansprakelijkheden
- Toezichthouder lijkt primair gericht op scoringsdrift en budget verdediging”

Nuance op de volgende pagina →

Nuance (n=10)

- “Het zal toch echt vanuit de sector zelf moeten komen
- Op de lange termijn zal het zeker bijdragen, op de korte termijn, mede door de manier de nadruk op compliance zal vertrouwen kunnen afnemen
- Globale onderzoeksbevindingen worden gelukkig beter genuanceerd gepresenteerd; er spreekt meer opbouwen uit dan sanctiedreiging, dat is een verbetering en leidt tot een meer volwassen maatschappelijke discussie
- Het is een antwoord op een maatschappelijke vraag
- Zorg is dat we straks toezicht op toezicht op toezicht krijgen
- Ik denk zeker dat het vertrouwen zonder toezicht slechter zou zijn
- Enerzijds scheidt men vertrouwen, maar anderzijds verscherpt men de onrust in de maatschappij via de manier van optreden en publiciteit zoeken”

Uitkomsten onderzoek case-vragen: ‘situationeel toezichthouden’ lijkt het meest effectief

De centrale vraagstelling van het onderzoek is in welke mate de aanpak van externe toezichthouders (‘rule based’ of ‘principle based’) en de nabijheid van ethische dilemma’s van invloed zijn op de intentie tot onethisch gedrag door medewerkers van deze bedrijven.

Ter verduidelijking: rule-based governance gaat uit van extern toezicht op basis van gedetailleerde regels en procedures met strikte nalevingsvereisten. Voorbeeld is de Sarbanes-Oxley wetgeving in de Verenigde Staten. Principle-based governance gaat uit van extern toezicht op basis van meer open uitgangspunten met een minder strikt nalevingsregime (Spoor & Van Nieuw Amerongen, 2007, p. 16). Voorbeeld is de Nederlandse Corporate Governance Code.

Uit het onderzoek blijkt dat een positief verband bestaat tussen aan de ene kant 'principle based external governance' respectievelijk 'rule based external governance', toegepast door de externe toezichthouder, en aan de andere kant de afstand tot ethische dilemma's.

Het verband is als volgt schematisch weer te geven:

	Principle-Based	Rule-Based
Close	Lower intention of unethical behavior	Higher intention of unethical behavior
Far	Higher intention of unethical behavior	Lower intention of unethical behavior

Het gevonden positieve verband tussen governance-regime en afstand tot ethische dilemma's betekent dat we kunnen verwachten dat

- een principle-based aanpak door de externe toezichthouder effectief is als de afstand tussen de externe toezichthouder en onder toezicht gestelde organisatie kleiner is; en
- een rule-based aanpak door de externe toezichthouder effectief is als de afstand groter is.

Interessant is verder te onderzoeken – en tijdens het symposium met elkaar te verkennen – of en hoe externe toezichthouders al situationeel invulling geven aan hun taak, in hoeverre zij deze aanpak al hanteren en met welk succes.

Conclusie: ‘Hoe overleef ik mijn externe toezichthouder?’

Het onderzoek voldoet aan wetenschappelijke criteria als navolgbaarheid en zorgvuldigheid. De robuustheid is echter beperkt door de relatief lage respons. Oorzaken voor de relatief lage respons kunnen de timing van het onderzoek zijn (enquêtes zijn in de laatste week van juni 2016 uitgezet), complexiteit van de vragen (cases vragen om leeswerk en evaluatievragen om denkwerk en beschouwing), maar ook terughoudendheid om zich kritisch uit te laten richting externe toezichthouders.

Desondanks 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.

Onze conclusie is dat externe toezichthouders zich momenteel qua inhoud en werkwijze sterk aan het ontwikkelen zijn en belang hechten 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 toezichthouders, het toezichtinstrumentarium (onder meer afhankelijk van de situatie; veraf – dichtbij) en een proactieve instelling (op onderdelen meer nadruk op ‘opvoeden’ of ‘informer’, minder op ‘handhaven’).

Literatuur (selectie uit literatuurlijst)

Bollen, L.H.H., Mertens, G.M.H., Meeuwissen, R.H.G., Van Raak, J.J.F. & Schelleman, C. (2005). **Classification and Analysis of Major European Business Failures**. Research project commissioned by the European Contact Group. October 2005.

Bont, A. de, Roozen, F.A., & Steens, H.B.A. 2014. **The influence of Governance Regime on Controller Involvement, Controller Independence and Role Conflict**. Working paper.

Spoor R.A. & Van Nieuw Amerongen, C.M. (2007) **Corporate governance. Van compliance naar 'in control'**. In Handboek Management Accounting. Kluwer, Deventer.



Interpretatie uitkomsten t.b.v. symposium

31 augustus 2016

kasteel Moersbergen, Doorn



GOVERNANCE
UNIVERSITY

www.governanceuniversity.nl

Governance University

Kasteel Moersbergen

Moersbergselaan 17

3941 BW Doorn

T 0343 - 47 61 73

E info@governanceuniversity.nl

KvK Utrecht nr: 30209696