

Executive Session New Board Program 2015



Wie houdt toezicht op de toezichthouders?

De Executive Session, de jaarlijkse ‘terugkomdag’ van het Nyenrode’s New Board Program, had dit jaar als thema ‘Wie houdt toezicht op de toezichthouder?’ Op papier (van Wetboek en Code) is het antwoord: het toezicht op de intern toezichthouder wordt uitgeoefend door de aandeelhouders van de onderneming. Maar hoe werkt het in de praktijk? Hoe actief zijn de aandeelhouders? Wie bemoeien zich nog meer met het interne toezicht? En zijn de taken en verantwoordelijkheden van de diverse spelers nog wel duidelijk? Hierover discussieerden bestuurders en commissarissen, NBP-alumni en gasten, onder de dynamische leiding van Harry Starren, op 18 juni in het Koetshuis van Nyenrode Business Universiteit. Rode draad van de middag was de vraag of voor beter toezicht ook nieuwe regelgeving of codificering noodzakelijk is. Nee, is de bijna unanieme opvatting. Een stapeling van supervisie en controle op controleurs veroorzaakt een Droste-effect van toezicht waardoor verantwoordelijkheden diffuser worden. Zo kunnen instanties zich gemakkelijker achter elkaar verschuilen. Een focus op meer toezicht of meer regels leidt juist af van de aandacht voor betere governancekwaliteit. Gedrag en cultuur zijn de sleutelwoorden.

Soms gaat het gewoon mis

Na een welkom van Dr. Daniëlle Melis MBA, de Academic Director van het New Board Program, bijt Robert Jan van de Kraats, de CFO van uitzendgigant Randstad en (voormalig) commissaris bij onder meer SNS Reaal en OCI, het spits af. Hij poneert een ietwat provocerende stelling: we moeten gewoon accepteren dat het wel eens – maar zeker niet heel vaak - mis gaat met ondernemingen en dat meer extern toezicht of regels daar weinig aan kunnen veranderen. Hij voegt daar direct aan toe dat er wel hardere sancties moeten komen voor evident falend bestuur en toezicht.

Van de diverse toezichthouders is de Raad van Commissarissen uiteraard de belangrijkste. Van de Kraats schetst de rol van de RvC als sparring partner van het bestuur aan de hand van de spannende overname door Randstad van concurrent Vedior, middenin de crisis. Hij stelt dat het daarbij in essentie niet gaat om het formele toezicht op zo’n overname, maar om de waarde van persoonlijke eigenschappen van de commissarissen, zoals ervaring en deskundigheid.

Wanneer de onderneming verkeerde beslissingen neemt, kan je er niet vanuit gaan dat de externe toezichthouder de rots in de branding is. Over de toezichthoudende functie van de aandeelhouders is Van de Kraats ronduit sceptisch. De veelal buitenlandse beleggers hebben vooral belangstelling voor rendement en nauwelijks voor corporate governance. Dat Randstad aan Integrated Reporting doet gaat aan de meesten voorbij, zegt Van de Kraats.



Break-out sessie

Per tafel krijgen de deelnemers aan de Executive Session de opdracht zich te buigen over de volgende vraag: “Wat is de remedie voor de governance structuur in jouw type organisatie?” Zowel vertegenwoordigers van beursgenoteerde ondernemingen, van familie bedrijven, als van semipublieke organisaties en professionele maatschappen vinden extra toezichtlagen onnodig en zelfs averechts werken. “Het zelfreinigend vermogen van bestuur en intern toezicht moet juist verbeteren” is een van de conclusies. Wel moet er meer interactie zijn tussen Raden van Toezicht en externe stakeholders. En: “Het informeel toezicht vanuit maatschappij en media wordt steeds belangrijker en krijgt een toenemende impact op de interne governance.”



Normatieve taak van de RvC

In zijn bijdrage kondigde mr. Lodewijk Hijmans van den Bergh meteen aan “weinig nieuws” te zullen brengen. De voormalig bestuurder van Ahold en commissaris (o.m. HAL en Luchtverkeersleiding Nederland) wil daarmee zeggen dat de verbetering van interne governance niet in nieuwe structuren zit, maar in een belangrijke accentverschuiving. De commissarissen moeten volgens Hijmans van den Bergh naast hun disciplinerende taak veel meer aandacht besteden aan hun normatieve taak: gedrag, cultuur, de toon aan de top, ethiek. Daarin kunnen commissarissen het verschil maken, want “voldoende corporate governance is niet voldoende voor goed toezicht”. Een focus op meer toezicht of meer regels leidt juist af van de aandacht voor governancekwaliteit en een betere aanspreekcultuur.

Hijmans van den Bergh waarschuwt ook voor de sluipende ontwikkeling van wat hij noemt de “3-tier board”: een Raad van Commissarissen, een bestuur bestaand uit de CEO en de CFO en daaronder een Executive Committee. Deze hiërarchische structuur creëert een filter voor de informatievoorziening aan de commissarissen en voor het contact tussen RvC en het management, wat de governance kan hinderen.

Ook bij het interne functioneren van het toezicht bestaat ruimte voor verbetering, zegt Hijmans van den Bergh. Er is tegenwoordig meer aandacht voor een goede samenstelling van de RvC, maar de diversiteit van achtergronden en competenties en vooral de onderlinge samenwerking kunnen veel beter. De leden van de Raad kennen elkaar vaak nauwelijks en hebben veelal alleen contact binnen de formele setting van de vergadering. “De RvC moet meer als team functioneren.”



Complexe publieke sector

Voormalig CNV-voorman Doekle Terpstra noemt zichzelf een “politiek dier” en voorvechter van de publieke zaak. Hij was lid van de Commissie Halsema, die volgens de politiek moest komen met een nieuwe Code voor de semipublieke sector, als remedie voor de debacles in het onderwijs, de woningsector en de gezondheidszorg. Maar in plaats van nieuwe regels adviseerde de commissie te werken aan een professionelere cultuur in de boardroom- en een dialoog met de sector over de publieke taak, waarin “het lastige gesprek” moet worden gevoerd. Een veeg teken dat die mentaliteit nog ver weg is, was dat velen in de sector reageerden dat men van het rapport van de Commissie Halsema “dus niet veel last zou hebben”. In zijn voordracht stelt Terpstra dat het vooral de door de overheid gestimuleerde cultuur van ondernemerschap, concurrentie en marktdenken is geweest die in de semipublieke sector tot rampen heeft geleid. De publieke sector heeft aan de publieke zaak toegewijde toezichthouders nodig, zegt Terpstra. Opmerking uit de zaal: dat geldt ook voor de private sector, waar korte termijn aandeelhouderswaarde niet het zaligmakende criterium voor bestuur en toezichthouders moet zijn.



Een panel met ideeën

Na de voordrachten krijgt een panel, bestaand uit mr. Lodewijk Hijmans van den Bergh, Doekle Terpstra, Dr. Daniëlle Melis MBA en Prof. Steven Schuit, de uitdagende taak om, in discussie met zaal en elkaar, tot werkbare ideeën te komen voor beter toezicht zonder nieuwe regels en codes. Steven Schuit vindt dat voor het uitvoeren van de normatieve toezichttaak meer moed nodig is dan voor de disciplinerende taak, “want dit vereist dat je je kwetsbaar durft op te stellen”. Hij pleit ervoor dat organisaties in hun jaarverslag vertellen hoe bestuur en intern toezicht met elkaar zijn omgegaan en over elkaars functioneren hebben gesproken.



Daniëlle Melis wijst in dat verband op een belangrijke vorm van toezicht op toezicht: zelfreflectie. “Kijk ’s ochtends in de spiegel en vraag je af hoe je functioneert en je verantwoordelijkheden waarmaakt.”

Beoordelingen hoeven niet alleen van anderen te komen.

Doekle Terpstra stelt in antwoord op een vraag over de invloed van de politiek op de semipublieke sector, dat de veelheid van stakeholders het externe toezicht onoverzichtelijk maakt. Een reactieve houding ligt dan al gauw op de loer. Hogeschool InHolland, waar Terpstra bestuurder was, heeft dit vermeden door zelf telkens de dialoog te zoeken met alle stakeholders.

Lodewijk Hijmans van den Bergh wijst op de geringe verbinding tussen de publieke en de private sector, waardoor weinig bestuurders en toezichthouders zich in beide werelden bewegen en thuisvoelen. “Helaas zal de Wet Normering Topinkomens meer overlap bepaald niet stimuleren.”

Conclusie: wat nu?

Toen het tijd was voor conclusies, ging er een verzuchting door de zaal: We weten allemaal dat goed toezicht niet afhangt van regels, maar van gedrag en cultuur. Maar hoe verbeteren we die? En hoe voorkomen we dat er tóch weer nieuwe regels komen die niemand lijkt te willen? Want als er één conclusie getrokken moet worden, is het dat effectief toezicht het moet hebben van verantwoordelijkheidsgevoel, betrokkenheid, aandacht voor de normatieve taak en het aangaan van het ‘lastige gesprek’. En niet van nieuwe controlemechanismen en rapportage-eisen.

‘At the end of the day’ heeft deze Executive Session een aantal inzichten en concrete suggesties opgeleverd, die kunnen leiden tot een effectievere en meer verantwoordelijke toezichtcultuur:

Naar beter toezicht zonder Droste effect

- Meer formeel (extern) toezicht op intern toezicht is geen oplossing voor slechte governance
- Stapeling van toezicht maakt verantwoordelijkheden diffuser en maakt wegduikgedrag gemakkelijker
- Het zelfreinigend vermogen in het interne toezicht en bestuur moet worden verhoogd door intensievere zelfevaluatie, begeleid door externen
- Het verschil tussen goede en slechte corporate governance zit in de cultuur en het gedrag binnen de organisatie en tegenover stakeholders. Daar moet de RvC zich meer op richten
- Pas op met het Executive Committee, dat een filter creëert voor de informatievoorziening en het contact tussen RvC en bestuur, hetgeen de governance kan hinderen
- Meer aandacht is nodig voor diversiteit van achtergronden en competenties in de RvC en voor de onderlinge samenwerking; dit vergroot de kwaliteit van de RvC als team en helpt een aanspreekcultuur te creëren
- In de semipublieke sector moeten bestuur en intern toezicht opnieuw de publieke doelen van de organisatie centraal stellen. Deze moeten worden bewaakt door de diverse stakeholders, waarmee de organisatie actief in dialoog moet gaan
- Laat organisaties vaker en meer diepgaand rapporteren, bijvoorbeeld in het jaarverslag, over manieren waarop zij gedrag en cultuur binnen de organisatie in dienst stellen van betere governance.