

Het Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Toezichthouders (NKCC) bundelt na twaalf jaar zelfstandigheid de krachten met de NCD, de Nederlandse Vereniging voor Commissarissen en Directeuren. Norbert de Melker leidde het NKCC op een heel persoonlijke wijze, gedreven en charmant. Aan NCD-voorzitter Ron Steenkuijl geeft hij het stokje over. “Wij worden de grootste onafhankelijke beroepsvereniging voor commissarissen en toezichthouders.”

“NAAR EEN ECHTE BEROEPSVERENIGING VOOR COMMISSARISSEN”

NORBERT DE MELKER OVER DE FUSIE VAN NKCC EN NCD

Jan Schoenmakers

Het Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Toezichthouders, NKCC, bestaat nu sinds 2002. In de afgelopen twaalf jaar heeft de stichting zich ingezet voor de ontwikkeling van governance en met name verdere professionalisering van de intern toezichtfunctie. De stichting heeft de komst meegemaakt van de eerste corporate governance code, en in de semipublieke sector het proces van verzakelijking en marktwerking waardoor ook daar professioneel bestuur en apart toezicht zich hebben ontwikkeld. Het NKCC leverde zijn bijdrage aan de professionalisering van het interne toezicht door het organiseren van bijeenkomsten en cursussen en met publicaties voor het vergroten en delen van kennis en ervaring. Het NKCC liet jaarlijks nationaal onderzoek doen naar de stand van zaken in het commissariaat en toezicht. Maar zorgde ook voor innovaties zoals de zelfevaluatie via internet en een online platform waar organisaties een nieuwe commissaris kunnen vinden.

Deze zomer verraste het NKCC zijn deelnemers en stakeholders met de aankondiging van een vergaande samenwerking met de NCD. Begonnen als Nederlands Centrum voor Directeuren in 1953, staat NCD nu voor Nederlandse vereniging voor Commissarissen en Directeuren. De NCD profileert zich als “hét platform voor Leiderschap & Toezicht, een *person to person* vereniging, gericht op het elkaar inspireren en ondersteunen bij persoonlijke groei.”

Norbert de Melker, als directeur twaalf jaar het gezicht van het NKCC, zal de vervlechting van NKCC in de NCD begeleiden en zorgen zodat NKCC leden zich snel thuis voelen bij de nieuwe combinatie.

Waarom gaat het NKCC met de NCD samen?

“Ik vind en zeg al jarenlang dat de vertegenwoordiging van commissarissen en toezichthouders te verbrokkeld is. We moeten meer samenwerken, voor belangrijke zaken als educatie en best practices in het toezicht, maar ook als belangenbehartigers voor de



“Commissarissen moeten meer gaan samenwerken”

beroepsgroep richting politiek en maatschappij. Veel verenigingen van toezichthouders doen grotendeels hetzelfde, dus het zou veel beter zijn en bovendien kosten besparen, als we elkaar op een verstandige manier versterken en aanvullen.”

“Het belangrijkste doel is om te komen tot een echte beroepsvereniging van commissarissen en toezicht-houders. Daarmee is nu een flinke stap gezet want NKCC en NCD samen vormen de grootste branche-onafhankelijke groep commissarissen en toezicht-houders in Nederland. Daarnaast moet de belangen-behartiging van die beroepsgroep beter georganiseerd worden. Dan gaat het over zaken als de rechtspositie, de rolopvattingen en de bezoldiging waar nu veel discussie over is. Ontwikkeling van programma’s voor onderwijs en permanente educatie is ook een heel belangrijke doelstelling.”

“De NCD is net als het NKCC een onafhankelijke club, die niet gelieerd is aan een bepaalde bedrijfstak. Bovendien heeft voor mij de NCD met de komst van de nieuwe voorzitter Ron Steenkuijl vorig jaar nieuw elan gekregen. De NCD kijkt weer naar buiten en is actief met de toekomst bezig. Steenkuijl belichaamt in mijn ogen de nieuwe generatie. Daar geef ik graag het stokje aan over.”

“Ik heb nu zo’n twaalf jaar het NKCC geleid en in die tijd binnen heel veel raden mogen meedenken. Het wordt voor mij tijd om mij met al de opgedane erva-

“Wat we de komende tijd onder meer gaan doen is het smaldeel van de commissarissen en toezichthouders in de nieuwe NCD een duidelijker gezicht geven. We stellen binnenkort een klankbordgroep samen van commissarissen, toezichthouders en governance specialisten. Daarmee kan het Governance Kernteam, waar ik ook in zit, overleggen. En in het bestuur van de NCD komt iemand met een duidelijk commissarissenprofiel. De doelstelling is om het voor onze bestaande en ook voor nieuwe leden echt aantrekkelijk maken, zodat men zich zal herkennen in het kennisaanbod en bij hun specifieke non-executive vraagstukken.”

“In de komende drie jaar kunnen we in Nederland ongeveer 5000 nieuwe benoemingen en herbenoemingen van commissarissen en toezichthouders tegemoet

zien. Voor een groot deel zullen dat nieuwe personen zijn, door pensioneringen, de wens naar meer diversiteit binnen de raad, maar ook in verband met de maximalisering van het aantal toezichtfuncties tot vijf, volgens de wet Bestuur & Toezicht. En ook zullen sommigen niet herbenoemd worden omdat in de jaarlijkse evaluatie gebleken is dat het beter is om afscheid te nemen. Dus de nieuwe generatie toezichthouders krijgt binnen de onze nieuwe club beslist extra aandacht.”

Waar gaat de combi NCD-NKCC zich mee bezighouden?

“Met het versterken van de beroepsgroep van intern toezichthouders door middel van kennisuitwisseling, opleidingen en belangenbehartiging. Wat betreft de opleidingen, daarvan zijn er inmiddels heel veel in allerlei soorten, maten en niveaus, vind ik dat er een nationale norm moet komen waaraan opleidingen voor toezichthouders moeten voldoen. Er dient voor die opleidingen een systeem te komen van accreditatie.”

Waarom moet dat gebeuren?

“Traditioneel is het zo dat organisaties die een iemand zoeken voor hun RvC of RvT, dat doen op basis van een profiel en via coöptatie de geschikte persoon benoemen. Daarna komt er soms een opleiding of cursus. Dat is old school en veel te vrijblijvend. Ik vind dat toezichthouder een beroep is en dat we naar een beroepsvereniging toe moeten werken. Als wij een nieuwe generatie professionele toezichthouders een laagdrempelig maar hoogwaardig opleidingsprogramma willen bieden, dan is een standaard voor de opleiding onontbeerlijk, met een keurmerk waaraan je kunt zien dat de opleiding een bewezen kwaliteitsniveau heeft. Daarmee kunnen we dan ook nog eens naar de overheid om er voor te zorgen dat niet zoals nu nog alles zelf betaald hoeft te worden of als bijtelling bij je jaarvergoeding belast wordt.”

Wie moet gaan certificeren? Dat kan niet de commissarissenvereniging zelf doen.

“Nee, je moet nooit een slager zijn eigen vlees laten keuren. Er moet een aparte stichting komen die gaat certificeren. Daar zullen we met alle verenigingen van

toezichthouders over moeten praten. De diverse verenigingen hebben de laatste jaren allemaal goede opleidingsfaciliteiten opgericht. Maar deze en de universiteiten bij elkaar opgeteld kunnen jaarlijks maar zo’n 500 á 600 mensen opleiden. Dat is met het oog op de toekomstige behoefte van 1000 te weinig.”

Hoe sla je vervolgens de brug van opleiding naar toezichtfunctie?

“Als je een commissarissenopleiding hebt gedaan ben je daarmee nog geen volwaardig commissaris. Dan begint het pas. Daarom is het belangrijk dat er voor jonge aspirant toezichthouders stageplekken komen en instapplaatsen in bijvoorbeeld Raden van Advies, om zo ervaring op te kunnen doen. Verenigingen van toezichthouders van diverse bedrijfstakken in de semipublieke sector zijn daar mee bezig. Ook werkt de NCD samen met organisaties als Port4Growth, een platform voor ondernemers, en Qredits, dat kredieten verleent tot 150.000 euro, om raden van advies te creëren die kunnen dienen als oefengrond voor toezichthouders.”

Alles bij elkaar, wat is uw toekomstbeeld voor governance in Nederland?

“Het verleden is geen garantie voor de toekomst, maar wanneer ik terugkijk hebben we het afgelopen decennium qua governance ontwikkeling in hoog tempo veel professionalisering en verbeteringen doorgemaakt. Ook internationaal binnen Europa zie ik veranderingen ontstaan. Wanneer we nu in Nederland al deze ervaringen inzetten om te komen tot een adresseerbare beroepsvereniging, dan kunnen we sneller tot een over all toezicht op kwaliteit komen omdat er anders nog steeds geen onontkoombare noodzakelijke voorwaarde is voor elke individuele toezichthouder om mee te gaan in veranderingen. Maar we zullen het moeten aandurven om de dingen ook op een verstandige manier anders te gaan doen. Daarmee scheppen we nieuwe mogelijkheden en een nieuwe ruimte, waarmee we de nieuwe generatie toezichthouders helpen in de toekomst beter te kunnen functioneren.”