



Interview met Barend van Bergen over True Vale

Duurzaamheid is niet alleen een loffelijk ideaal, maar vaak ook een zinvol bedrijfseconomisch concept. Het in lijn brengen van bedrijfsresultaten en maatschappelijk nut begint met het meten van alle effecten die het ondernemen met zich meebrengt. Dat kan met de True Value methode. Het besluitvormingstool om toekomstige kansen en risico's te onderkennen is ook voor commissarissen van belang. Barend van Bergen, partner bij KPMG, legt uit hoe het werkt. 'True Value kan een echte eye-opener zijn'

Jan Schoenmakers

10

Commissarissen, praat met accountants

Afgelopen jaar stond de accountant volop in de belangstelling, met diverse publicaties en een aankondiging van minister Dijsselbloem over nieuwe regelgeving. De toegevoegde waarde van de accountant voor het werk van de commissaris is echter nog onderbelicht. De RvC wordt steeds meer als de opdrachtgever van de accountant gezien en zal derhalve een goed beeld moeten hebben over diens functioneren. Commissarissen zouden daarom veel meer het gesprek met accountants moeten aangaan.

Mijntje Lückerrath en Auke de Bos

17



Professionele opinie

Wat hebben commissarissen bij het vervullen van hun toezichthoudende taak aan de externe accountant? Veel, zo bleek bij de presentatie van het Nationaal Commissarissen Onderzoek. Wel is de hoogte van die waarde per auditpartner verschillend. Ook moet er een oplossing worden gevonden voor de informele opinie, die de accountant liever niet van de daken schreeuwt.

Jan Schoenmakers

26

Accountant, houd je bij de cijfers

Moet de accountant zich blijven concentreren op zijn traditionele rol als controleur van de juistheid en volledigheid van beschikbare gegevens? Of zou hij zich ook moeten bezighouden met de manier waarop beslissingen worden genomen? Uit een survey in de doelgroep blijkt dat een pro-actievere opstelling gewenst is, maar dat accountants zich vooral moeten concentreren op het beter uitvoeren van hun huidige taak.

Pieter van der Hoeven, Bart Jonker, Stefan Peij, Conja Stouten

30

De Januskop van bestuur en toezicht

Om goed te besturen en goed toezicht te houden is het essentieel om te weten wat goed bestuur en toezicht is. De twee gebruikelijke manieren om hiernaar te kijken zijn productgericht of procesgericht. Een verbindend perspectief richt zich op de kwaliteit van beslissingen. Beslissingen in de vorm van strategie bepalen het beleid en doen de kwaliteit van een organisatie stijgen of dalen op de glijdende schaal van goed naar slecht bestuur en toezicht.

Dick Ruimschotel

38





Het drama van de woningsector

De parlementaire enquête woningcorporaties heeft een stortvloed van materiaal opgeleverd waaruit blijkt hoe het bestuur van toonaangevende woningcorporaties blunderde en hoe het toezicht daarop faalde. Maar was dat onderzoek echt nodig om tot dat inzicht te komen? De vraag is ook of al die pagina's gaan leiden tot echte verbetering. Toch zijn er enkele lichtpuntjes te ontdekken in de reacties van de overheid, de toezichthouders en de sector.

Jan Stolker

46

Hoe fair treedt u als toezichthouder?

Duurzaam ondernemen is 'hot' en niet alleen vanwege het sociale aspect. Het levert economische winst op als het gekoppeld wordt aan de bedrijfsstrategie. De grondslag onder het begrip Creating Shared Value is dat winstbejag ook mag bij duurzaam ondernemen. Hoe krijgt u dit onderwerp als toezichthouder op tafel? En waarom is dat belangrijk?

Swanette Jukema

54

Tien jaar zelfevaluatie bij BoardResearch

Ruim 200 evaluaties zijn de afgelopen tien jaar met de gratis tool BoardResearch gedaan. Uit onderzoek op basis van de evaluaties blijkt onder meer dat commissarissen zelf vinden dat ze behoorlijk kritisch zijn, terwijl bestuurders vinden dat er wel een schepje bovenop kan.

Jan Schoenmakers

58

Rubrieken

- 5 Vooraf
- 6 Selectief
- 16 Column Hugo Reumkens
- 35 International Digest
- 52 Lezen over governance
- 60 Wisselingen van de wacht

Vooraf: Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is een groot goed voor een toezichthouder die zelfstandig moet oordelen, zonder beïnvloed te worden door deelbelangen. Maar het is moeilijk formeel af te dwingen. Net als integriteit overigens, ook zo'n kardinale deugd.

Je kunt voorschrijven dat een commissaris geen familie mag zijn van de directeur en dat de directeur geen RvC-voorzitter mag worden. Dat staat in de Code Tabaksblat. Bij een financiële binding ligt het natuurlijk sowieso duidelijk. Maar uiteindelijk is onafhankelijkheid alleen aan het gedrag af te meten. Een oordeel achteraf dus.

Ook DNB worstelt met onafhankelijkheid. Zij kijkt naar drie elementen van onafhankelijkheid van commissarissen: hun optreden (onafhankelijkheid 'in mind'), hun feitelijke belangen (onafhankelijkheid 'in appearance'), én qua samenstelling van de RvC (onafhankelijkheid 'in state'). De beoordeling van met name het eerste element is in hoge mate subjectief, maar speelt zich wel af in een niet door derden te controleren Geschiktheidstoets.

Recent heeft het onafhankelijkheidsdilemma weer eens de kop opgestoken bij de verwikkelingen rond de raad van toezicht van de AFM. In januari stapte George Möller op als RvT-voorzitter. Minister Dijsselbloem wil de nevenfuncties van de commissarissen van de AFM zo veel mogelijk aan banden leggen. Zo mogen de zij geen soortgelijke functies hebben bij bedrijven waar de AFM op toeziet. Volgens Möller komt dat neer op een beroepsverbod: "Je kunt dan ook geen bestuurder of toezichthouder zijn bij een groot ziekenhuis of een woningcorporatie. Die worden namelijk gecontroleerd door accountants. En die staan ook onder toezicht van de AFM."

Over accountants gesproken, hun onafhankelijkheid (van adviesinkomsten en van de klant die hen betaalt) wordt nu met vrij draconische maatregelen afgedwongen. Maar ook hier is de onafhankelijkheid van het 'judgement' een kwestie van gedrag en cultuur. En die kun je niet via regelgeving dicteren.

Onafhankelijkheid is bovendien niet helemaal compatibel met twee andere eisen voor commissarissen: deskundigheid en betrokkenheid. Hoe kun je goed functioneren zonder achtergrond en/of verleden in de business waarop je toezicht moet houden? Zo gooien we het kind met het badwater weg.

Jan Schoenmakers