

Uit peilingen blijkt dat commissarissen en toezichthouders naast de aandacht voor gedragsmatige aspecten van het toezicht zich ook zorgen maken over de kwaliteit van de financiële huishouding van hun organisaties en het externe toezicht door hun externe accountant. Een reden voor Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) om naast haar succesvolle Programma voor Commissarissen en Toezichthouders een verdiepende executive masterclass te organiseren voor ervaren leden van Audit Committees. En reden voor een gesprek met Program Director Jan Stolker.

MINDER TOEKIJKEN, MEER TOEZIEN

ESAA START PROGRAMMA VOOR LEDEN VAN AUDIT COMMITTEES

Kees de Vries

Nee, van een erebaantje is al lang geen sprake meer. En alleen je stukken lezen, vergaderen en op routine adviezen geven volstaat niet meer. “Het is op dit moment nog niet voldoende wetenschappelijk bewezen, maar het vak toezicht wordt onder maatschappelijke druk en een aantal uitglijers gelukkig steeds serieuzer genomen” zegt Jan Stolker. Stolker, tevens managementadviseur en de afgelopen decennia commissaris/toezichthouder van een groot aantal (internationale) bedrijven en non-profit organisaties, weet waar hij over praat. “Er is iets mis als de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht uit loyaliteit of vriendschap de Raad van Bestuur uit de wind houdt. Het is onverstandig als commissaris en directeur elkaars vrienden zijn of zich zo gaan gedragen. Dat is slecht voor het functioneren van de commissaris, want het belemmert hem of haar om afstand te houden en kritisch te zijn. Bovendien, mocht er iets ernstig fout gaan, dan zijn er niet meer de juiste verhoudingen om bij te sturen en volgen ruzies en verwijten als bij een (v)echtscheiding.” Dat lijkt een open deur, maar recente problemen geven aan dat dit besef helaas niet vanzelfsprekend is.

Executive program

ESAA's executive program voor commissarissen en toezichthouders bedient met haar executive masterclasses

de geroutineerde commissarissen en toezichthouders. Maar in separate programma's maakt zij zich ook hard voor 'De nieuwe, professionele toezichthouder'. Stolker: “Dat is in onze beleving iemand met een brede ervaring en veel tijd, energie en betrokkenheid bij de organisatie. Die veel wil weten, snapt wat er in een organisatie gebeurt, goed is toegerust en ook veel terug kan geven. Die als klankbord voor de directie fungeert en zijn of haar verantwoordelijkheid neemt en uitnut.”

De opleiding benadert de veranderende rol van de toezichthouder bij ondernemingen en non-profit organisaties (onderwijs, zorg en sociale woningbouw) van diverse kanten. De kernwoorden zijn: successen en ontsporingen, integriteit en fraude, moed en groothedswaanzin, besef van risico's en ontbrekende professionaliteit, en niet in de laatste plaats countervailing power. ESAA heeft daarvoor gerenommeerde sprekers weten te krijgen uit de wetenschap en de praktijk. Maar dankzij de kleine cursusgroepen leren deelnemers ook veel van elkaars dilemma's.

Daarbij gaat het programma in op de realistische verwachtingen die de maatschappij van toezichthouders heeft. Als we het bij goed toezicht over de reactie van de maatschappij en de politiek op schandalen hebben, komen we terecht bij regelgeving en codes. Het programma bespreekt wat we al dan niet mogen verwachten van codes, waar die tekort schieten en hoe toezichthouders



Dossiers als de NS/Fyra kleuren het beeld van het toezicht negatief

met regelgeving om zouden moeten gaan. Natuurlijk is er aandacht voor de psychologische processen die in de bestuurskamer spelen en de bijzondere uitdagingen voor toezichthouders als ondernemingen in een crisis komen te verkeren.

Maatschappelijke rol

Uit bovenstaande schets van uitdagingen zou de indruk kunnen ontstaan dat het in de Nederlandse profit- en non-profit sector slecht is gesteld met het toezicht. “Dat kun je zo niet zeggen,” vindt Stolker. “Dossiers als Vestia, NS, Imtech en de bankencrisis krijgen veel aandacht en kleuren het beeld te negatief. En daarbij kun je helaas ook niet zeggen dat een goede governance elke verkeerde beslissing kan tegenhouden. Zeker is echter wel dat goed toezicht bijdraagt aan goed bestuur. En zo wordt dat maatschappelijk ook gezien. De toezichthouders zijn tot het moment van de crisis meestal onzichtbaar. Gaat het fout, dan worden ze daarop aangesproken en blijken ze op zo’n moment een veel grotere maatschappelijke rol te spelen dan ze soms zelf wellicht dachten. Het is goed dat je je dat als toezichthouder realiseert en daarop ook anticipeert.”

Champions League

En anticiperen is moeilijk. Toezicht houden is geen gesneden koek. Elk bedrijf of onderneming heeft zijn eigen dynamiek. Stolker: “Bij familiebedrijven is de directeur vaak ook de eigenaar van de onderneming. Hij zal in de bedrijfsvoering, uitzonderingen daargelaten, oog blijven houden voor de familiebelangen en de continuïteit van de onderneming. Bij een beursgenoteerd

bedrijf met een van buitenaf aangetrokken directie is dat soms anders. Baanbehoud, of een beloning die op - maar liever nog boven - de benchmark uitkomt en dus een eigenbelang dat niet parallel loopt met dat van de onderneming, kan in de besluitvorming van de CEO meespelen. Op basis van de spelerssalariëring kun je in de voetballerij vrij nauwkeurig bepalen hoever een club in de Champions League komt. De beste spelers krijgen het hoogste salaris en zorgen statistisch aangetoond voor het beste resultaat. In de zakenwereld bestaat die correlatie eigenlijk nauwelijks en is het eisenpakket waaraan de directeur moet voldoen veel complexer dan het winnen van de wekelijkse wedstrijden. Iemand die in de sollicitatieprocedure het meest overtuigt, gaat tegen een goed onderhandeld salarispakket aan de slag. Rest de vraag: Wat is het belang van de onderneming? Dat belang wordt mede bepaald door de inzet, de kennis en de betrokkenheid van de Raad van Commissarissen en andere toezichthouders.”

Zuur en betweterig

De rol van toezichthouders mag volgens Stolker dan ook niet worden onderschat. Ze kunnen in veel gevallen meer doen dan ze bijvoorbeeld hebben gedaan in de zaken die de media (en de parlementaire enquêtecommissies) hebben gehaald. Stolker: “Maar ze zitten ook klem in hun eigen beperkingen. De competenties van toezichthouders variëren en zijn in sommige gevallen te beperkt. En ook hebben veel commissarissen maar ervaring in een beperkt aantal organisaties. Dan is het lastig om de gevolgen van de besluiten in de boardroom in haar volle breedte te overzien. Ook de dynamiek waarin toezichthouders moeten opereren kan tegenwerken: ze

**“TOEZICHTHOUDERS BLIJKEN EEN GROTERE
MAATSCHAPPELIJKE ROL TE SPELEN
DAN ZE SOMS ZELF DACHTEN”**

“ALS JE ALS COMMISSARIS TE ZUUR GAAT DOEN OF TE BETWETERIG HAAKT DE DIRECTEUR AF”

moeten de directie tegelijkertijd aardig vinden en stimuleren, maar soms ook afremmen of in het ergste geval ontslaan. Dat is een hele moeilijke positie. Er moet immers ook nog met lef en daadkracht ondernomen worden. Je wilt geen directeur die alleen zijn oren te luister legt bij de Raad van Commissarissen. Als je als commissaris te zuur gaat doen of te betweterig haakt de directeur af. En dat wil je ook niet.”

Governance codes

Een perfecte wereld laat zich ook op dit vlak niet afdwingen. “De politiek heeft in reactie op gesignaleerde misstanden heel veel regels gesteld via wetgeving en corporate governance codes. Bijna elke sector heeft er een: van ziekenhuis tot woningcorporaties, van scholen tot banken en van non-profit tot goed doel. Maar bieden die regels de zekerheid van een beter beleid? Ze kunnen in veel gevallen stukjes wanbeleid uitbannen op het gebied van de eigen salariëring en een conflicterend belang. Maar de goede strategische beslissingen voor de lange termijn van de organisatie zijn niet in codes te vangen. Sterker nog, ik denk dat ze zelfs de aandacht afleiden. De overheid heeft met een overdaad aan regels en betrokkenheid in het toezicht schijnbaar een enorme greep op het bestuur in de bankensector gekregen. Maar hebben we daarmee ook de garantie dat het nu beter zal gaan?”

Stolker zou het liefst zonder al die codes werken. “Want dat dwingt commissarissen en directie om zelf scherp na te denken wat goed is voor de organisatie. Wat moeten we doen, wat is redelijk?” Hij realiseert zich echter ook dat dat nieuwe problemen geeft en dat gevestigde regels bijna onmogelijk zijn af te schaffen. “Het lastige met codes is dat de werkelijkheid van elke organisatie elke dag anders is. Die complexe realiteit laat zich in geen enkele code volledig vangen. Daarbij blijf je afhankelijk van de individuele interpretatie van

directie en commissarissen. En zoals we inmiddels ook uit de parlementaire enquête weten, kunnen daar ook heel verkeerde types tussen zitten die onomwonden zeggen: “Staat het niet op papier, wie zegt dan dat het niet mag?” Helaas is de ethiek voor iedereen anders, dus moet je objectiveren en daarmee kom je weer uit bij codes. Het is een cirkel waar we niet meer uitkomen.”

Audit Committees

Bij een aantal van de recente governance problemen zien we een sterke financiële component. Ondanks het feit dat er vaak wel financieel deskundigen in de betrokken Audit Committees zitten, blijkt men toch zaken over het hoofd te zien of niet adequaat of op tijd te reageren. Daarbij spelen ook de relaties naar de CFO, de Internal Auditor en de externe accountant een rol. In de masterclasses (drie separate dagen) bespreken ervaren commissarissen de eisen die aan een goede financiële organisatie moeten worden gesteld en de effectiviteit van het optreden van het Audit Committee. Vanzelfsprekend gaat het ook om het proces rond de jaarrekening, de financiering van de onderneming en de risk management organisatie.

Stolker is in ieder geval hoopvol over de nieuwe generatie commissarissen en toezichthouders, waarvan hij een groot aantal de opleidingen van ESAA ziet volgen. “We zien veertigers die nu al enorm geïnteresseerd zijn zich grondig voor te bereiden op toekomstige toezichtfuncties. En we hebben een grote groep vijftigers en zestigers die hun ervaring in het bedrijfsleven heel graag in de vorm van toezicht willen inzetten voor de maatschappij. Permanente educatie – ook van de ervaren professionals – helpt en ondersteunt niet alleen die individuele toezichthouder en de kwaliteit van governance, we hebben er als samenleving nu en in de toekomst ook nog iets aan.”