

ERASMUS GOVERNANCE INSTITUTE VAN START

Instituut gaat zich meer richten op wetenschappelijk onderzoek en intervisie

In de Rotterdamse De Doelen werd vrijdag 2 september het jaarlijkse ESAA-symposium georganiseerd rondom het centrale thema: 'Het Nieuwe Toezicht'. Ook stond deze dag in het teken van de aankondiging dat de opleidingen voor commissarissen en toezichthouders van ESAA (Erasmus School of Accounting & Assurance) verder gaan onder een nieuwe naam: Erasmus Governance Institute.

Ricardo Jupijn

Met drs. Jan Stolker, directeur van het Erasmus Governance Institute en zelf meer dan 20 jaar actief als toezichthouder, spraken wij over ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, educatie en het doel van het nieuwe instituut.

"Met het Erasmus Governance Institute wil de Erasmus Universiteit zich nadrukkelijker profileren op dit groeiende vakgebied. Als 'instituut' krijgen wij ook meer ruimte ons te presenteren als onderzoekscentrum. Het verzorgen van opleidingen blijft natuurlijk onze kernactiviteit. De link tussen opleidingen en onderzoek zit in het ontwikkelen van *best practices*. De naamsverandering geeft ook intern een boost om aan de slag te gaan met deze onderwerpen." De drukke symposiummiddag begin september was voor Stolker een perfecte gelegenheid om zijn plannen voor het instituut uit de doeken te doen. Onder de ruim 600 deelnemers in de zaal waren commissarissen en toezichthouders, accountants en controllers. "Deze

aanwezigen uit het netwerk van Erasmus vormen een belangrijk referentiekader voor onze opleidingen en zij doen ruimhartig mee met onze onderzoeken", zegt Stolker. "Er waren ook flink wat studenten aanwezig, dat zijn natuurlijk de mensen die het in de toekomst moeten gaan doen. Ik vond het erg prettig om in gesprekken na het symposium te horen dat er ook bij deze groep belangstelling bestaat voor het vak."

Ontwikkeling van nieuwe vormen van praktijkopleiding

Het vakgebied corporate governance, zoals dat vorm gekregen heeft in de opleidingen voor commissarissen en toezichthouders van de Erasmus Universiteit is vanaf het begin – 10 jaar geleden – opgebouwd door mensen uit de praktijk. Dat is op zich wel bijzonder binnen de universitaire wereld. In plaats van het doceren van theorieën is begonnen met het bevragen van deelnemers op hun praktische problemen en dilemma's. Natuurlijk hebben de programma's steeds als kern een sterke universitaire docentenstaf gehad. Dat was nodig om een solide theoretisch fundament onder de diverse onderwerpen te leggen. Maar deze docenten werden aangevuld met mensen uit de praktijk. Die laatsten overigens niet om praatjes bij het haardvuur te vertellen, maar om vanuit een curriculum gestructureerd over problemen en ervaringen met deelnemers te praten. Met een setting als executive masterclass werd het ook een innovatieve vorm van educatie: niet alleen meer frontaal, klassikaal doceren maar door middel van 'peer group learning'.



KRISTEL BAELE, VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR, EN JAN STOLKER

Het Erasmus Governance Institute

Voor buitenstaanders was de koppeling tussen ESAA, de organisator voor registeropleidingen van accountants en controllers en het vakgebied toezicht niet altijd even duidelijk. “Wij zijn in het verleden opgericht vanuit een visie dat intern toezicht en goed bestuur een belangrijk vakgebied zou gaan worden. Maar wenigen hadden verwacht dat dit onderwerp zo breed in de belangstelling zou komen te staan en een zelfstandig vakgebied zou worden. We hebben nu de schaalgrootte om met deze eigen naam duidelijk aan te geven waar we voor staan”, vertelt Stolker. “Wij blijven overigens gelieerd aan ESAA. Immers, de disciplines accountancy, finance en control vormen een hoeksteen voor corporate governance als vakgebied. Maar corporate governance is bij uitstek ook een interdisciplinair vakgebied. Denk bijvoorbeeld aan het belang van risicomanagement, interne organisatie en strategische en commerciële beleidsvorming. Maar ook psychologie en rechten zijn voor ons van groot belang. Universiteiten zijn traditioneel ingericht naar (bovenstaande) zelfstandige vakgebieden. Maar bij het

toezicht op organisaties heb je inzichten vanuit al die die disciplines nodig. Het is aan ons om daar de verbinding te blijven zoeken. Wij hebben ons inmiddels al ontwikkeld tot kenniscentrum op het gebied van de praktijk van corporate governance, en zijn op een aantal onderzoeksgebieden al aan de slag. Er is al onderzoek door ons gedaan op het gebied van competenties van toezichthouders en de visie daarop van bestuur en raad van toezicht. Ook het functioneren van de markt voor interne toezichthouders is in kaart gebracht. Om de slag van praktijk naar wetenschap goed te maken, zullen we wetenschappers aantrekken. Uiteindelijk hoop ik natuurlijk ook dat we daarmee de relevante theorieën verder kunnen ontwikkelen.”

Vertaling naar de doelgroep

Aan de horizon ontwikkelen zich voor organisaties in een steeds hoger tempo nieuwe uitdagingen, onder meer door de constante veranderingen op technologisch gebied en een doorzettende globalisering. Dan is het belangrijk om als bestuurder of toezichthouder de goede handvatten op die gebieden te hebben.

ERASMUS GOVERNANCE INSTITUTE

Het Erasmus Governance Institute (EGI) organiseert diverse Programma's en Masterclasses die (aankomende) commissarissen en toezichthouders ondersteunen in de uitoefening van hun taak. Daarnaast doet EGI toegepast onderzoek naar relevante ontwikkelingen op het gebied van governance. Meer informatie is te vinden op: <http://www.eur.nl/esaa/governance/>

Het doelgerichte aanbod van het Erasmus Governance Institute moet professionals helpen bij het vergroten van hun kennis en kunde. Daartoe zal het ook sneller inspelen op actualiteiten. Een belangrijk onderwerp waarop het Instituut focust is het functioneren van toezichthouders. De laatste jaren zijn tijdens de programma's casusposities besproken van de eigen deelnemers. "We hebben een groot aantal ervaren commissarissen en toezichthouders in onze programma's gehad en kregen daardoor een schat aan cases - dilemma's van de cursisten - op tafel", vertelt Stolker. "Wij vroegen ons steeds meer af: welk verband zit er tussen die kwesties, zijn er gemeenschappelijke oorzaken voor het ontstaan van veelvoorkomende problemen? Een focuspunt is de verwerking van - voor velen - iets ongrijpbaars als informatie. De Amerikaanse psycholoog Daniel Kahneman heeft daar theorieën over ontwikkeld, vorm gegeven in zijn bekende boek *Thinking, Fast and Slow*. Theorieën die overigens al jaren bestaan, maar vertaald moeten worden naar de praktijk van de toezichthouders. Het gaat bijvoorbeeld om de vraag hoe je als toezichthouder het overzicht kunt behouden over informatie die ons vanuit alle mogelijke kanalen bereikt en hoe je die op waarde kunt schatten? Ik zie in de praktijk hoe beschikbare informatie toch niet wordt gebruikt. Onze psyche en ons temperament werken uit op de besluitvormingsprocessen waarin die informatie al dan niet gebruikt wordt. De vraag is ook hoe groepsprocessen werken, specifiek voor toezichthouders: hoe werkt de boardroom dynamiek. Vervolgens willen we natuurlijk die dynamiek, die processen verbeteren en dat

praktisch vertalen naar de wereld van onze deelnemers en alumni. Kahneman geeft overigens niet alleen inzicht in dit soort kwesties, maar weet het ook op een toegankelijke manier te vertalen. Dat sluit goed aan op onze visie op educatie."

Nieuwe programma's die verdiepen

Inmiddels biedt de Erasmus Universiteit al meer dan tien jaar haar brede postacademische opleiding aan voor commissarissen en toezichthouders. Maar er is vraag naar verdere verdieping. Daar wordt op ingespeeld met de programma's voor audit committees. Dan gaat het om vragen zoals: hoe ga je als lid van een raad van commissarissen om met de externe accountant? Wat zijn je verantwoordelijkheden in het kader van de audit en hoe liggen de verhoudingen naar de interne auditor van de organisatie? Stolker: "Het Erasmus Governance Institute wil met de cursisten in gesprek om op dit soort vraagstukken praktische antwoorden en best practices te vinden. Dat dat heel belangrijk is bewijzen de recente deconfitures van bedrijven als Imtech, V&D en Macintosh. Het vak van commissaris is bijzonder lastig. Als commissaris loop je vaak een stap achter op de ontwikkelingen van de organisatie, terwijl je eigenlijk juist een sterker beeld van de toekomst moet hebben zodat je proactief het gesprek met de directie aan kunt gaan."

Intervisie

Een ander belangrijk thema voor het Erasmus Governance Institute is de dialoog tussen toezichthouders. "Tijdens het symposium kwam het ook al naar voren; intervisie kan volgens ons heel belangrijk worden voor toezichthouders. Het gesprek aangaan met je beroepsgenoten, dilemma's bespreken en kijken of je gezamenlijk tot betere inzichten kunt komen. In de advocatuur, maar ook in de gezondheidszorg hanteren huisartsen, psychologen en therapeuten met succes de intervisiemethode. De beroepsgroep commissarissen en toezichthouders bestaat uit professionals die voor hun toezichtfunctie behalve hun eigen raad van toezicht of raad van commissarissen soms in een beperkte werkkring verkeren. Intervisie als overleg- en leermethode tussen

MET HET ERASMUS GOVERNANCE INSTITUTE WIL DE ERASMUS UNIVERSITEIT ZICH NADRUKKELIJKER PROFILEREN OP DIT GROEIENDE VAKGEBIED

beroepsbeoefenaars kan bijdragen aan het vergroten van de professionaliteit. In de programma's die wij aanbieden wordt deze methode nu ook gebruikt" vertelt Stolker. "En niet alleen tijdens de opleidingen, maar ook daarna. Met onze alumnivereniging willen wij het samenstellen van intervisiegroepen voor alumni faciliteren. Het uitwisselen van ervaringen houdt niet op als het programma afgelopen is. Na de opleiding heb je wel een universitair certificaat, maar dat schept ook een verplichting tot permanente educatie."

Gedrag en cultuur

Gedrag en cultuur spelen ook een steeds belangrijkere rol bij het functioneren van de toezichthouder. Daarmee is er binnen het vak de laatste jaren een nieuwe dimensie bijgekomen. "Deze zaken waren natuurlijk altijd wel aanwezig op de achtergrond, maar de toezichthouders erkennen nu steeds meer het belang dit expliciet naar voren te halen", zegt Stolker. "Vroeger ging het bij toezichthouders toch voornamelijk over jaarrekeningen, inzichten in financiën en risicomanagement. Harde onderwerpen. Daarnaast had iedereen wel 'een idee' bij zaken als gedrag en cultuur. Maar nu wordt steeds duidelijker dat organisaties op het gebied van gedrag en cultuur – in samenhang met de kwaliteit en instelling van het management – een verschil kunnen maken. Dat is lang niet altijd een makkelijk onderwerp en soms lastig om te bespreken met het management. Hier kan de cultuur audit met zijn objectivering de helpende hand reiken", denkt Stolker.

Speerpunt Erasmus Universiteit

Dat governance nu zijn eigen plek heeft binnen de universiteit, is winst volgens Stolker. Maar het is ook

belangrijk dat er vanuit de universiteit veel support en vertrouwen is uitgesproken in het Erasmus Governance Institute. De officiële opening van het instituut werd verzorgd door Kristel Baele, de voorzitter van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit. Zij gaf aan dat governance een speerpunt is voor de universiteit. Daarbij speelt de Erasmus Universiteit in op de toegenomen belangstelling vanuit de maatschappij voor goed bestuur en toezicht. "De verwachtingen omtrent de rol die universiteiten op dit gebied spelen zijn de laatste jaren immers steeds groter geworden", zegt Stolker.

Bijkomend voordeel van deze positieve houding binnen de universiteit zijn de mogelijkheden om gericht samen te werken met andere faculteiten en afdelingen binnen de universiteit. Als voorbeeld noemt Stolker het onderwerp ICT en toezicht. "Er liggen voor ons instituut concrete kansen om samen met specialisten te werken aan onderzoek op dit terrein. En zo zijn er vele onderwerpen waar de universiteit uiteenlopende specialisten voor in huis heeft. Van het financieren van ondernemingen tot het beoordelen van risico's en ook van juridische tot meer filosofische thema's."

De universiteit zal zich kunnen ontwikkelen tot kenniscentrum voor governance thema's op deze gebieden en zich kunnen profileren als dé plek waar het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties over deze onderwerpen terecht kunnen, verwacht Stolker. "Daarom is het een logische stap voor haar om meer energie in het onderwerp governance te stoppen; om nog meer op dit gebied met de actualiteit bezig te zijn. Het lijkt een kwestie van tijd dat governance ook in het reguliere lesprogramma wordt opgenomen, zodat meer en ook jongere studenten hiermee bezig kunnen zijn. Wellicht moet dat in een vorm van een master of governance? Dat zou toch heel mooi zijn."