

# Wat is de impact van het toezicht?

Langetermijnwaardecreatie vraagt een gezamenlijke focus en verandert het samenspel tussen bestuur, intern en extern toezicht. Hoe kan de samenwerking tussen organisaties onder toezicht, commissarissen en externe toezichthouders verbeterd worden? En hoe stimuleer je het realiseren van duurzame langetermijnwaardecreatie?

**Anoushka Wajer** voerde een verkenning uit naar de invloed van intern en extern toezicht op langetermijnwaardecreatie. Dit kleinschalige onderzoek leverde zowel van de geïnterviewden als vanuit de visie van de Governance University zeven aanbevelingen op om duurzame langetermijnwaardecreatie meer vorm te geven.



**Anoushka Wajer** is partner bij GovernanceQ en programmadirecteur bij de Governance University. Zij is gespecialiseerd in governance, bestuurlijke effectiviteit en boardroomdynamics.

**L**angetermijnwaardecreatie is een vast onderdeel geworden van de Corporate Governance Code. In de Corporate Governance Code werd het in 2016 de hoofddoelstelling bij het opstellen van de langetermijnstrategie. Eind 2021 concludeerde de Monitoring Commissie Corporatie Governance dat beursvennootschappen meer betekenisvol kunnen rapporteren over naleving van de Corporate Governance Code (Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2022<sup>1</sup>). Na een consultatieronde en een publiek debat is de Code voor onder andere langetermijnwaardecreatie geactualiseerd. Dit begrip is gewijzigd in *duurzame* langetermijnwaardecreatie, om duidelijk tot uitdrukking te brengen dat duurzaamheid hierin een belangrijk onderdeel is<sup>2</sup>. De Governance University verkende de invloed van toezicht op langetermijnwaardecreatie. Met de opgedane inzichten willen zij bijdragen aan het verbeteren van de samenwerking tussen organisaties onder toezicht, commissarissen en externe toezichthouders om realisatie van duurzame langetermijnwaardecreatie te stimuleren.

## Doel, vraagstelling en opzet

De verkenning vond plaats in sectoren waar extern toezicht intensief en verreikend wordt

opgepakt, bijvoorbeeld door het uitvoeren van geschiktheidstoetsingen van bestuurders. Daarnaast zijn de gekozen sectoren actief bezig met het creëren van duurzame langetermijnwaarde. Vanuit deze criteria is een afbakening gekozen tot de sectoren die onder toezicht staan van de Autoriteit Wonen (AW), de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en (deels) De Nederlandsche Bank (DNB).

Deze verkenning is geen representatieve steekproef waaruit algemene conclusies kunnen worden getrokken. De bedoeling was zicht te krijgen op de impact van toezicht op langetermijnwaardecreatie. Daarbij is niet gezocht naar geobjectiveerde data, maar werd de vraag gesteld: wat is de perceptie van betrokkenen (bestuurders, commissarissen en externe toezichthouders) op de invloed van in- en extern toezicht op langetermijnwaardecreatie?

Gestart werd met een documentatiestudie naar duurzame langetermijnwaardecreatie. Daarna volgden gesprekken met drie toonaangevende bestuurders/toezichthouders om tot een vraag te komen die aansluit bij het werkveld. De informatie is verzameld door semigestructureerd interviews te houden met bestuurders, commissarissen en bestuurders van organisaties die onder het externe toezicht vallen van de AW, de AFM of DNB.

## Resultaten

De analyse van de informatie uit de interviews geeft de perceptie van geïnterviewden weer op de invloed van extern en/of intern toezicht op langetermijnwaardecreatie. Er blijken op het gekozen abstractieniveau geen grote verschillen van inzicht te zijn tussen de verschillende sectoren en organisaties. Zo worden er ook voorbeelden uit andere sectoren genoemd als geïnterviewden daar ook ervaring hebben. Daarmee kunnen de conclusies mogelijk ook relevant zijn voor andere sectoren.

### **Extern toezicht stimuleert agenderen**

De geïnterviewden zijn van mening dat extern toezicht invloed heeft op het agenderen van langetermijnwaardecreatie. Waar de nadruk in het verleden lag op aandeelhouderswaarde, is een duidelijke verschuiving naar maatschappelijke waarde en klantwaarde te zien. Inmiddels is zichtbaar dat maatschappelijke waarde en klantwaarde meer onderdeel is geworden van de intrinsieke motivatie van bestuurders.

### **Extern toezicht heeft beperkt invloed op handelen**

Kijkend naar de bijdrage *in het handelen* van extern toezicht op langetermijnwaardecreatie, dan is het beeld naar de mening van geïnterviewden minder positief. Uit de interviews blijkt dat gesprekken tussen bestuur en zowel intern als extern toezicht nog steeds veelal over control en compliance gaan. Missie, visie, strategie en doelstellingen zijn onderwerp van gesprek, maar de koppeling met langetermijnwaardecreatie wordt vaak niet gelegd. Daarnaast geven bestuurder en interne toezichthouders aan dat (te) strakke toepassing van wet- en regelgeving en rule-based regelgeving<sup>3</sup> belemmerend werken

op langetermijnwaardecreatie. Een aantal keer wordt genoemd dat regels die zijn opgesteld om organisaties in het gareel te krijgen/houden, koplopers belemmeren. Positief is de hardheidsclausule in de woningwet, die per 1 januari 2022 in werking is getreden. Deze maakt voor AW<sup>4</sup> een meer principle-based benadering mogelijk.

### **Extern toezicht verbetert kwaliteit intern toezicht**

In het ontwikkelen en professionaliseren van het interne toezicht speelde extern toezicht volgens alle betrokkenen een goede rol in de afgelopen jaren. Aandacht voor kwaliteit en rolinvulling van commissarissen droeg positief bij. Naast de commissarissen worden ook bestuurders door extern toezicht getoetst. Hoewel dit formeel wordt gezien als een taak van het intern toezicht, vindt het merendeel van de geïnterviewden dat toetsingsgesprekken positief hebben bijgedragen aan de kwaliteit van besturing in de sectoren.

### **Rolduidelijkheid en rolinvulling in- en extern toezicht kan beter**

Rolinvulling blijft volgens de geïnterviewden onderdeel van gesprek tussen extern en intern toezicht. Intern toezicht blijkt, bewust of onbewust, vaak de focus van extern toezicht over te nemen. Waar extern toezicht

**‘De uitdaging is om te denken vanuit het gezamenlijk belang op de lange termijn, in plaats van te focussen op het oplossen van kortetermijnproblemen’**

de nadruk legt op compliance, blijkt intern toezicht deze focus regelmatig te volgen. Positief is dat een aantal geïnterviewden ervaart dat de rol van extern toezicht enigszins aan het veranderen is. Genoemd wordt dan dat extern toezicht het perspectief verlegt van individuele organisaties naar meer sectorbreed en datagedreven.

### **Bestuurder moet langetermijnwaarde creëren**

Uit de interviews komt eenduidig naar voren dat het aan de bestuurder is om langetermijnwaarde te creëren. Aangegeven wordt dat in gesprekken met zowel in- als extern toezicht langetermijnwaardecreatie beperkt aan bod komt. Daarnaast wordt in deze gesprekken zelden verder vooruitgekeken dan vijf jaar. Het merendeel van de bestuurders ervaart geen uitdaging of ondersteuning door in- en/of extern toezicht bij het creëren van langetermijnwaarde.

Extern toezicht ervaart een belemmering door de behoefte/noodzaak om te kunnen benchmarken en alle organisaties onder toezicht op dezelfde wijze te behandelen. Hoewel dit wordt begrepen, geven zowel bestuurders als ook interne toezichthouders aan dat dit innovatie en daarmee mogelijk langetermijnwaardecreatie in de weg staat. Verder wordt aangegeven dat langetermijnwaardecreatie vraagt om duurzaam leiderschap, omdat dit een ingewikkeld spanningsveld raakt tussen de lange en korte termijn.

## **Randvoorwaarden voor langetermijnwaardecreatie**

De geïnterviewden hebben naast bevindingen ook verbetervoorstellen gedaan die bij kunnen dragen aan langetermijnwaardecreatie.

### **Begrip voor de rol van de ander**

In de interviews wordt aangegeven dat langetermijnwaardecreatie een transparante relatie vraagt die is gebaseerd op vertrouwen tussen intern toezicht, extern toezicht en bestuurders. Helderheid over ieders rol en een goed begrip over de te behalen langetermijndoelen zijn onderliggende voorwaarden. Respect, transparantie en een dialoog zijn hierbij helpend. Daarnaast moeten er het besef en de overtuiging zijn dat alle partijen een constructieve rol moeten en/of willen spelen om op de lange termijn waarde te kunnen creëren. De kwaliteit van mensen is belangrijk om tot wederzijds begrip en acceptatie te kunnen komen.

Bestuurders geven aan graag met extern toezicht in gesprek te gaan om vanuit beide rollen mogelijkheden voor langetermijnwaardecreatie af te tasten en in te schatten welke ideeën/richtingen haalbaar kunnen zijn. Het gaat dan niet over vooraf goedkeuring krijgen, maar over begrip krijgen voor elkaars denkwereld. Dit kan bijdragen aan innovatie. Overigens is de AW hier inmiddels mee gestart.

### **Denken vanuit de purpose**

Geïnterviewden geven aan dat langetermijnwaardecreatie gebaat is bij het starten vanuit een verre toekomst en vandaaruit terugredeneren en ontdekken welk pad bewandeld kan worden. Dit in tegenstelling tot denken vanuit het heden en dan de weg naar voren formuleren. Redeneren vanuit purpose en de verre toekomst leidt volgens enkele geïnterviewden tot andere uitkomsten. Daarnaast moeten alle bestuursbesluiten expliciet worden gewogen om de bijdrage aan de purpose en de waarden van de organisatie in beeld te brengen.

## Stakeholderbetrokkenheid

Het uitgangspunt bij de introductie van langetermijnwaardecreatie in 2016 was dat de vennootschap een langetermijnsamenwerkingsverband aangaat met diverse betrokken stakeholders. In de geactualiseerde Code (2022) breidde de Commissie het begrip stakeholders uit tot groepen en individuen die (in-)direct kunnen worden beïnvloed door de vennootschap<sup>5</sup>. Het betrekken van stakeholders leidt tot nieuwe perspectieven, inspiratie en manoeuvreerruimte. Een van de geïnterviewden over actuele crises: ‘Partijen die nu urgentie ervaren hebben niet altijd een stem, er is een monddood deel van de bevolking. Het zou helpen wanneer er gemeenschappelijke urgentie wordt gecreëerd door met alle (toekomstig) betrokken partijen gezamenlijk naar het probleem te kijken en dan vanuit de toekomst terug te redeneren naar wat er nu van alle partijen wordt gevraagd.’

## Mindset is belangrijk

Mindset wordt in de interviews genoemd als belangrijk voor langetermijnwaardecreatie. Het (onbewust) vasthouden aan gewoontes en afspraken uit het verleden werkt hierin belemmerend. Zoals al is bepleit, vraagt langetermijnwaardecreatie een goed samenspel van alle stakeholders. De uitdaging is om te denken vanuit het gezamenlijk belang op de lange termijn, in plaats van te focussen op het oplossen van kortetermijnproblemen. Als voorbeeld werd hierbij de wijze genoemd waarop in de financiële sector wordt omgegaan met het tegengaan van witwassen. ‘Is het moreel acceptabel dat er zoveel capaciteit op het tegengaan van witwassen wordt ingezet, terwijl er elders grote tekorten zijn, zoals in de zorg?’ Deze vraag wordt des te prangender nu blijkt dat ruim 20 procent van

## ‘Organisaties moeten een heldere purpose formuleren, gericht op een periode van twintig jaar’

alle bankmedewerkers zich bezighoudt met transactie- en klantcontrole<sup>6</sup>. De kosten lopen op tot minimaal 1,5 miljard euro op jaarbasis. Inmiddels geeft ook DNB aan dat de aanpak van witwassen gericht moet plaatsvinden<sup>7</sup>.

## Vaste plek op de agenda

Om langetermijnwaardecreatie de aandacht te geven die het nodig heeft, helpt het om dit structureel te agenderen bij zowel het bestuur, het intern toezicht als in de gesprekken met extern toezicht. Als idee wordt geopperd om bijvoorbeeld een commissiestrategie in de RvC in te stellen, zodat lange termijnwaardecreatie wordt verankerd in de governance. Verankering in alle facetten van het bestuur en toezicht kan ervoor zorgen dat de organisatie zich daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord gaat gedragen én transparant is over de impact op de samenleving.

## Conclusies en aanbevelingen

Uit de interviews kunnen verschillende conclusies worden getrokken. De aanbevelingen komen zowel van de geïnterviewden als vanuit de visie van de Governance University.

### Iedereen vindt langetermijnwaardecreatie belangrijk

Het belang van langetermijnwaardecreatie staat niet ter discussie. Iedereen onder-

schrijft de noodzaak. Het is dus niet de vraag of dit thema belangrijk is, maar hoe het vorm krijgt. De volgende aanbevelingen kunnen hierbij helpen.

### **Huidige rolinvulling draagt niet altijd bij aan het creëren van duurzame langetermijnwaarde**

*Aanbeveling 1* Om langetermijnwaardecreatie vorm te laten krijgen is er meer expliciete samenwerking tussen bestuurders, intern en extern toezicht op dit onderwerp noodzakelijk. Er is een afhankelijkheid tussen de drie rollen. Rolbewustzijn en het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de sector zijn hierin voorwaardelijk. Het helpt om deze onderlinge afhankelijkheid te herkennen en samen de verantwoordelijkheid voor langetermijnwaardecreatie te dragen. Uiteraard met respect voor ieders rol, maar wel vanuit de intentie om langetermijnwaardecreatie vorm te laten krijgen.

### **Langetermijnwaardecreatie staat nog niet structureel op de agenda in de gesprekken tussen bestuurders en intern en extern toezicht**

*Aanbeveling 2* Organisaties moeten een heldere purpose formuleren, gericht op een periode van twintig jaar, inclusief bijbehorende waarden. Bespreek en maak inzichtelijk hoe genomen besluiten bijdragen aan de purpose. Onderzoek manieren om los te komen van vastgeroeste oplossingen vanuit het traditionele denken (bijvoorbeeld door te werken vanuit inzichten zoals aangedragen in Theory U)<sup>8</sup>. Er kan meer focus worden aangebracht op langetermijnwaardecreatie door een commissie strategie te benoemen die zich extra toelegt op het thema en hierbij adviserend optreedt naar zowel de bestuurder als de RvC<sup>9</sup>.

*Aanbeveling 3* Maak hierbij gebruik van de stakeholders in de ruimste zin van het woord: geef ook degene die nu geen stem hebben hierin een stem.

### **Langetermijnwaardecreatie vraagt om een andere omgang met wet- en regelgeving**

*Aanbeveling 4* Vermijd of verzacht rule-based bepalingen. Dit draagt bij aan het creëren van de manoeuvreerruimte die soms nodig is om te innoveren of ‘het goede te doen’.

*Aanbeveling 5* Onderzoek als extern toezicht hoe je ervoor kunt zorgen dat koplopers plus innovatieve spelers niet worden belemmerd door regulering die bedoeld is om het achterhoedepeloton mee te krijgen.

*Aanbeveling 6* Accepteer dat fouten maken hoort bij innovatie. Voorkom dat op ieder incident een nieuwe wet/regel wordt geformuleerd, maar leer actief van fouten en ontwikkel een gezamenlijk moreel kompas met alle stakeholders.

### **Langetermijnwaardecreatie vraagt duurzaam leiderschap en het doorbreken van oude patronen**

*Aanbeveling 7* Selecteer bestuurders op competenties die horen bij duurzaam leiderschap. Uit onderzoek<sup>10</sup> blijkt dat er een aantal kenmerken zijn die bijdragen aan het succes van duurzame leiders. De huidige maatschappelijke uitdagingen vragen om het doorbreken van oude patronen en het stoppen van systemen die niet meer (goed) werken. Het vraagt wijsheid en leiderschap om dit te vertalen naar concrete acties, met de toelichting dat langetermijnwaardecreatie soms vraagt om boven het (kortetermijn-)gewin uit te stijgen. 

## Betrokkenen bij deze verkenning

|                        | Autoriteit Wonen | De Nederlandsche Bank | Autoriteit Financiële Markten |
|------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Bestuurdersorganisatie | Robbert Waltmann | Wiebe Draijer EUR MBA | Auke de Bos                   |
| Intern toezicht        | Goos Minderman   | Jan van Rutte         | Jolande Sap                   |
| Extern toezicht        | Ton Hugens       |                       | Jos Heuvelman                 |

Toetsing aan werkveld: Yvonne van Rooy, Peter Blom en Martin van Rijn.

Uitvoering: Anoushka Wajer in samenwerking met Stefan Peij.

## Noten

1. Monitoring Commissie Corporate Governance Code, (2021). *Rapport monitoring boekjaar 2020*.
2. Verantwoordingsdocument actualisatie Corporate Governance Code 2022 bladzijde 8.
3. Bij een principle-based benadering worden weinig regels gehanteerd en worden de principes bij betrokkenen herkend, erkend en geïnternaliseerd. Bij een rule-based benadering worden regels gehanteerd om bepaald gedrag af te dwingen, externe disciplineren.
4. Kamerbrief Kasja Ollongren 3 december 2021 <https://www.omgevingsweb.nl/beleid/evaluatie-woningwet-hardheidsclausule-en-experimenteerbepaling-informatietraject-woningwet/>. Op basis van deze aanpassing kan afgeweken worden van (een deel van) de bepalingen van de Woningwet en onderliggende regelgeving. Dit bevordert de flexibiliteit en voorkomt een (te) rigide werking van de wet- en regelgeving.
5. Monitoring commissie Corporate Governance code; Verantwoordingsdocument december 2022.
6. *Financieel Dagblad*, (18 oktober 2022) Historisch hard oordeel rechter over witwasaanpak DNB in Bunq-zaak.
7. DNB, persbericht (9 september 2022). Van herstel naar balans.
8. Scharmer, C.O. & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*. Berrett-Koehler Publishers.
9. De Bos, A., Capitain, E, Smits van Waesberghe, O. (2022, oktober 13). Goed toezicht op ESG vraagt strategie-commissie in rvc. Geraadpleegd van: <https://www.nrgovernance.nl/goed-toezicht-op-esg-vraagt-strategie-commissie-rvc>.
10. Hans Reus: Leaderschip fort he decade of action; 15 juni 2020.