

# 1 Tien aandachtspunten voor commissarissen bij een (financiële) onderneming in transitie

*Jan Nooitgedagt<sup>1</sup>*

## 1. Inleiding

Door mijn jarenlange carrière in de accountancy heb ik vele ondernemingen mogen controleren en adviseren. Beginnend bij kleinere ondernemingen en eindigend bij grote internationale beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde organisaties. Je mag aannemen dat je dan een goed beeld krijgt van de governance van deze ondernemingen. Daarna ben ik CFO en lid van de raad van bestuur geweest van een van de grootste financiële instellingen in Nederland. In deze functie draag je zelf bij en ben je zelf onderdeel van de governance van de onderneming. Door de financiële crisis van 2008 zijn wij ons nog meer bewust geworden dat goed bestuur en toezicht fundamenteel is voor een duurzaam succes van een onderneming. Door deze jarenlange ervaring leer je ook dat als toezicht betekent veel nadruk op regelgeving (ticking the box) er te weinig tijd overblijft voor de business, het verdienmodel en de strategie van de onderneming. Als je denkt dat je door je eigen ervaring goed geëquipeerd bent om commissaris van een onderneming te worden is een grote mate van bescheidenheid op zijn plaats. Het blijft essentieel dat je beseft dat mensen en ondernemingen verschillend zijn. Er is een grote variëteit in de aansturing van ondernemingen. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Dat neemt niet weg dat voor iedere onderneming een optimale en adequate governance gekozen kan en moet worden.

Binnen een sterk gereguleerde omgeving zoals de financiële sector zijn deze keuzemogelijkheden mogelijk beperkter en is de regelgeving dwingender. Belangrijke rol speelt binnen deze sector het toezicht van de centrale bank en de autoriteit financiële markten. Mijn ervaringen liggen voor een belangrijk deel in de financiële sector, zowel in Nederland als internationaal. Bij internationale ondernemingen kun je te maken krijgen met grote cultuurverschillen, terwijl we misschien denken dat door globalisering de verschillen kleiner worden heb ik bij internationale ondernemingen ervaren dat door onvoldoende communicatie en door onvoldoende afstemming van de wederzijdse verwachtingen deze culturele verschillen juist kunnen leiden tot onnodige fricties.

---

<sup>1</sup> Drs. Jan Nooitgedagt RA werkte ruim 28 jaar bij EY waarvan twintig jaar als partner en de laatste jaren als CEO. Van 2009 tot 2013 was hij CFO bij Aegon. Hij was/is o.a. voorzitter of lid van de RvC van SNS REAAL, VIVAT, van BNG, Robeco, Telegraaf Media Groep.

In dit hoofdstuk schets ik op basis van mijn ervaringen met financiële instellingen de uitdagingen waarvoor een raad van commissarissen in die sector kan komen te staan en welke aandachtspunten dan belangrijk zijn om in het oog te houden. Die zullen niet allemaal op andere niet-financiële instellingen te projecteren zijn, maar een aantal bevindingen kan toch ook bij andere ondernemingen van nut zijn of in ieder geval ter inspiratie dienen. Ik heb behalve uit mijn ervaringen met andere commissariaten met name ook geput uit mijn ervaring als president-commissaris bij SNS REAAL in de periode na de nationalisatie daarvan in 2013 tot aan de verzelfstandiging respectievelijk verkoop van de bank en de verzekeraar uit het SNS REAAL-concern in de zomer van 2015 (waarna ik de rol van president-commissaris heb voortgezet bij de verzekeraar, inmiddels genaamd Vivat, waarvan het Chinese Anbang de aandeelhouder geworden is).

Ik heb niet getracht om de rol van een commissaris te omschrijven of nader te definiëren, wel ben ik uitgegaan van de belangrijkste drie rollen die ik zelf heb ervaren als essentieel voor het succesvol kunnen zijn als commissaris. Deze drie rollen zijn toezichthouder, werkgever en adviseur, waarbij de werkgeversrol overigens niet wettelijk is verankerd. Toch is die rol mijns inziens een belangrijke. Kernpunt daarvan is een goede en faire beoordeling van het functioneren en de prestaties van de bestuurders en de daarbij passende beloning. Bij dat laatste geldt dat die beloning, althans het beloningsbeleid, aan de algemene vergadering van aandeelhouders is zodat ook de aandeelhouder(s) van het passend zijn en de redelijkheid van de beloning moeten worden overtuigd. Sinds dit jaar geldt dat de wet ook meebrengt dat de implementatie van het beloningsbeleid sowieso in de jaarlijkse algemene vergadering moet worden geagendeerd.

Vergeleken met de toezichthoudende rol heb ik ervaren dat de rol van werkgever ingewikkelder en lastiger is om goed uit te voeren. Dit zal uiteraard ook verband houden met mijn ervaring als voorzitter van de raad van commissarissen (RvC) van SNS REAAL. Het zijn van werkgever bij een financiële instelling met de overheid als aandeelhouder kent zijn eigen dynamiek. Het beloningsbeleid is een belangrijk onderdeel van een goede afstemming tussen RvC en algemene vergadering van aandeelhouders. Het is duidelijk dat gelet op de gevoeligheid van het onderwerp deze afstemming nog nauwer luistert als de overheid aandeelhouder is. De rol van werkgever beperkt zich niet tot raad van bestuur (RvB) en directies maar ook inzicht in de kwaliteit van het management dat rapporteert aan directies en RvB en voldoende aandacht voor successieplanning is een belangrijk onderdeel daarvan. Tot slot wil ik ook wijzen op de door de ondernemingsraad (OR) voorgedragen commissaris. Ik ben overtuigd dat door een goede afstemming tussen OR en RvC zowel het functioneren van de OR maar ook de besluitvorming binnen de RvC verbeterd wordt.

## 2. Kernonderwerpen en aandachtspunten voor toezichthouders

In dit hoofdstuk heb ik op basis van eigen ervaring een aantal aandachtspunten voor de RvC opgenomen om nog effectiever te kunnen functioneren. Ik realiseer mij heel goed dat ik uitsluitend uit eigen waarneming spreek en dat de eerdergenoemde bescheidenheid hier ook van toepassing is. De veranderingen in de wereldeconomie en de politiek, het internationale businessklimaat, in de maatschappij en in de publieke opinie gaan razendsnel. Het lijkt alsof businessmodellen veel sneller verouderen en dat verdienmodellen veel sneller uitgewerkt raken. Het toezicht op financiële instellingen, op accountants en andere sectoren is ook sterk aan verandering onderhevig. Dat stelt ook andere en hogere eisen aan de rol van commissaris. Alvorens op die aandachtspunten nader in te gaan roep ik nog in herinnering welke onderwerpen een raad van commissarissen nadrukkelijk in zijn toezicht moet betrekken.

Zoals ook de Nederlandse Corporate Governance Code leert betreft dat toezicht van de RvC op de RvB met name:

- Realisatie van de doelstellingen van de onderneming en de zorg voor de continuïteit van de vennootschap.
- De strategie en de risico's verbonden aan het ondernemen.
- Het door de RvB gevoerde risicobeleid.
- De opzet en werking van de interne risico beheersings- en controlesystemen.
- Het financiële verslaggevingsproces.
- De naleving van wet- en regelgeving.
- De integriteit van de bedrijfsvoering.
- De verhouding met de aandeelhouder.
- De relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Uit eigen ervaring heb ik een lijst met tien aandachtspunten samengesteld die in de volgende paragrafen nader is uitgewerkt. Mijn lijst betreft de volgende aandachtspunten:

1. Relatie tussen de RvC en de aandeelhouder(s).
2. Betrokkenheid van de leden van de RvC.
3. Relatie tussen de CEO en de voorzitter van de RvC.
4. Samenstelling RvB en senior management.
5. Kennis van en ervaring met het bedrijfsprofiel.
6. Strategie.
7. Kapitaalspositie bij meerdere (on)gunstige scenario's.
8. Rol van Risk en Audit met adequaat inzicht in risico's.
9. Opvolging van acties, bevindingen en aanbevelingen.
10. Crisismanagement.

Zoals gezegd werk ik deze aandachtspunten hierna verder uit. Bij de invulling van deze aandachtspunten is mijns inziens een belangrijke eigenschap van de commissaris dat hij of zij onafhankelijk is. Op basis van deze onafhankelijkheid is een

kritische en uiteraard constructieve houding tegenover bestuurders gewenst en vereist. Daarnaast zou iedere commissaris zich af moeten vragen: is door mijn toedoen het bestuur beter gaan functioneren?

### **3. Relatie tussen de RvC en de aandeelhouder(s)**

Zowel in nationale als in internationale verhoudingen is het belangrijk dat indien sprake is van enkele aandeelhouders met deze aandeelhouders wordt afgesproken welke rol door hen gespeeld wordt. Dit is uiteraard evident maar ook bij beursgenoteerde vennootschappen is het belangrijk om de wensen en gedachten van je aandeelhouders te kennen.

In de financiële sector in Nederland heeft de RvC ook een bijzondere rol omdat de meerderheid van de leden bij wet onafhankelijk moet zijn. De leden worden individueel en als collectief getoetst door AFM/DNB. Gebruikelijk is dat bij een of enkele aandeelhouders vertegenwoordigers van de aandeelhouders lid zijn van de RvC en dat de voorzitter onafhankelijk is. De onderneming wordt gemanaged door de RvB onder verantwoordelijkheid van de CEO maar de voorzitter van de RvC kan een belangrijke rol vervullen door te zorgen dat de relatie met de aandeelhouder optimaal is en blijft. In internationaal verband wordt de voorzitter van de RvC vaak een grotere verantwoordelijkheid en tijdsbeslag toegekend dan gebruikelijk is in Nederlandse verhoudingen.

Mijn aanbeveling is om als raad van commissarissen heldere en eenduidige afspraken te maken met de aandeelhouder over communicatie, mate van betrokkenheid bij strategische en operationele aangelegenheden en de mate van informatievoorziening. Ondanks goede schriftelijk vastgelegde afspraken, wees niet verrast dat gemaakte afspraken voortdurend kunnen worden bijgesteld en ga er niet van uit dat onze Nederlandse governance regels en gewoonten door buitenlanders begrepen worden.

Indien de overheid aandeelhouder is moet in het bijzonder rekening gehouden worden met politiek gevoelige zaken zoals beloning bestuurders. Navent goede afspraken en afstemming spreken ook hier voor zich. Bovendien verdient het aanbeveling om periodiek de gemaakte afspraken te evalueren. Bij beursgenoteerde ondernemingen is de aandeelhoudersvergadering het podium voor overleg tussen commissarissen en aandeelhouders. Doorgaans zal de verantwoordelijkheid voor een goede relatie tussen onderneming en aandeelhouders bij de RvB liggen. Dat neemt niet weg dat het verstandig kan zijn dat de voorzitter van de RvC ook buiten de vergadering van aandeelhouders regelmatig contact houdt met een of meerdere aandeelhouders. Het blijft van belang om de wensen van de aandeelhouders te kennen en op juiste waarde in te schatten. Vooral bij wijzigingen van de strategie, koop en verkoop transacties en opvolgingsvraagstukken is een rol weggelegd voor de voorzitter van

de RvC. Uiteraard zullen bij koersgevoelige informatie altijd gelijktijdig alle aandeelhouders over dezelfde informatie moeten kunnen beschikken.

**Aanbeveling: Zorg dat een goed inzicht wordt verkregen in de wensen en gedachten van de aandeelhouders. Maak bij een of enkele aandeelhouder(s) heldere en eenduidige afspraken met de aandeelhouder(s) en evalueer deze regelmatig. Maak duidelijk wat de rol is van de CEO en de rol van de voorzitter RvC.**

#### 4. Betrokkenheid van de Raad van Commissarissen

##### 4.1 *Introductie*

Voor ieder nieuw lid van de RvC is het belangrijk dat zij of hij zich goed laat informeren alvorens het lidmaatschap van de RvC te aanvaarden. Dit zal veelal geschieden door uitvoerige interviews met staffunctionarissen, leden van de RvB en met leden van de RvC. Vastgesteld moet worden of de specifieke deskundigheid, ervaring en diversiteit die een nieuw lid meebrengt past binnen de samenstelling van de gehele RvC. Bij mijn eigen commissariaten heb ik ervaren hoe belangrijk het is dat de samenstelling van de RvC divers is. Ik kan alleen maar benadrukken dat diversiteit essentieel is om de raad als geheel effectiever te maken. Toegegeven dat het soms moeilijker is om discussies binnen de RvC binnen daarvoor door de voorzitter gestelde tijd af te ronden. Het eindresultaat is beter en daar gaat het om!

Uiteraard is het noodzakelijk dat het nieuwe lid een introductie en indien gewenst een educatieprogramma volgt. Deze programma's bestaan uit gesprekken met sleutelpersonen uit de onderneming aangevuld met informatie over strategie, normen en waarden, financiële informatie, concurrentie analyses, klantinformatie, risico analyses, informatie over senior management, etc. Bij financiële instellingen zal een toetsingsgesprek met DNB en AFM plaatsvinden. De gesprekken zullen grondig voorbereid moeten worden. Indien men eerder getoetst is met een gunstige uitkomst dan is dat geen garantie voor de uitkomst van de nieuwe toetsing.

Bij een RvC die bestaat uit een groot aantal nieuwe leden verdient het aanbeveling om vanaf het begin aandacht te besteden aan teambuilding. Uit mijn ervaring bij SNS REAAL kan ik bevestigen dat een raad waarbij 50% van de leden waren afgetreden effectief met nieuw benoemde leden goed kan functioneren ondanks de moeilijke positie waarin de onderneming zich bevindt. Het in alle openheid bespreken van wat geleerd kan worden van het verleden en het bespreekbaar maken van verschillen van inzicht binnen de nieuwe RvC was een voorwaarde om als RvC goed te kunnen functioneren.

**Aanbeveling: Maak bij een nieuw benoemde RvC verschillen van inzicht over het verleden van de onderneming vanaf aanvang van de nieuwe RvC bespreekbaar en besteed voldoende tijd aan teamvorming.**

#### **4.2 Rol van de voorzitter**

De voorzitter van de RvC draagt zorg voor het goed functioneren van de RvC en zijn commissies en is namens de RvC het voornaamste aanspreekpunt voor de RvB. Hij of zij draagt ook zorg voor een ordelijk en efficiënt verloop van de algemene vergaderingen van aandeelhouders. De voorzitter wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De functie van secretaris van de RvC wordt veelal gecombineerd met de functie van secretaris van de RvB. De secretaris is zeer belangrijk voor de voorzitter om te waarborgen dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. De secretaris draagt o.a. zorg voor informatievoorziening, agendering, verslaglegging van vergaderingen etc. Door de combinatie van secretaris zijn van RvC en RvB is de secretaris een persoon die over zeer vertrouwelijke informatie beschikt en daarmee ook zeer betrouwbaar om moet kunnen gaan. Naar mijn overtuiging is een goede secretaris een voorwaarde voor het goed kunnen functioneren van zowel RvB als ook RvC.

Normaliter zal een RvC vijf- tot achtmaal per jaar vergaderen volgens een jaarlijks op te stellen schema. Bij SNS REAAL N.V. hebben wij inclusief telefonische vergaderingen maar exclusief commissievergaderingen over geheel 2014 31 vergaderingen gehad. De formele vergaderingen waren conform jaarplanning achtmaal per jaar. De telefonische vergaderingen werden veelal gepland vanwege o.a. het verkoopproces van de verzekeraar. Deze vergaderingen vonden regelmatig plaats op zaterdagmorgen om 8.00 uur zodat de RvC op bijna wekelijkse basis volledig geïnformeerd werd.

De toonzetting binnen de RvC is cruciaal: de vraag is of afwijkende geluiden gestimuleerd worden? De voorzitter zal moeten zorgen dat er een goede balans is tussen discussies binnen en buiten de RvC. Voldoende ruimte voor alternatieve mogelijkheden en oplossingen. Aandacht voor niet te veel dominantie van enkele leden en vooral niet van de voorzitter zelf. Voldoende discussie en zorgvuldige besluitvorming.

#### **4.3 Commissies**

De RvC van een grote onderneming (inclusief financiële instelling) kent veelal de volgende commissies:

- Auditcommissie.
- Riskcommissie.
- Remuneratie commissie.
- Nominatie commissie.

De commissies worden door de RvC uit zijn midden samengesteld. In de vergadering van de commissies vindt een verdieping van de onderwerpen plaats, zodat besluitvorming in de RvC zorgvuldig is voorbereid. De inhoud van de vergadering van de commissies wordt altijd teruggekoppeld in de vergadering van

de voltallige RvC. Bij SNS REAAL hebben we de remuneratie- en nominatiecommissie samengevoegd. Deze commissie houdt zich vooral bezig met de werkgeversrol. Als RvC van SNS REAAL en ook Vivat verzekeringsbedrijven en SNS bank was de werkgeversrol niet beperkt tot de leden van de RvB maar betrof ook de leden van de directies van bank en verzekeraar. Deze vennootschappen hadden hun eigen RvC, weliswaar in personele unie met SNS REAAL maar toch met een eigen verantwoordelijkheid van de RvC voor die directies. In een andere structuur zal dat veelal niet het geval zijn.

Gegeven de complexiteit van verzekeren en bankieren hebben we gekozen voor afzonderlijke risk- en auditcommissies. Belangrijk hierbij is een goede afstemming van de te behandelen onderwerpen op basis van een jaarkalender waarbij eenmaal per jaar een gezamenlijke vergadering plaatsvindt. Een bijkomend voordeel van de commissies is het feit dat commissarissen ook kennismaken met de functionarissen die veelal verantwoordelijk zijn voor het samenstellen van de informatievoorziening.

Bij SNS REAAL hebben we in het laatste kwartaal van 2014 een speciale commissie ingesteld. Deze commissie bestond uit vier commissarissen om de betrokkenheid van de RvC bij de verkoop van de verzekeraar te waarborgen. Op deze wijze werd de RvC intensief en frequent geïnformeerd door de RvB teneinde de rol van de RvC adequaat te vervullen en daarbij advies te kunnen geven aan de RvB en toezicht te houden op het proces. De speciale commissie is gebleken een effectief instrument te zijn om te voldoen aan de grotere informatiebehoefte en nauwere betrokkenheid.

Belangrijk is dat afstemming met alle leden binnen de RvC blijft plaatsvinden en dat na voldoende gelegenheid voor discussie er een zorgvuldig besluit genomen kan worden. Zoals eerder gezegd moet de RvC zorgen dat de RvB voldoende ruimte behoudt om beter te besturen.

#### **4.4 Evaluatie**

De RvC houdt toezicht op en adviseert de RvB door zich kritisch op te stellen waar dat moet, te adviseren waar dat nodig is en te ondersteunen waar dat kan. De RvC vergewist zich ervan dat de door de RvB genomen of te nemen besluiten op goede gronden genomen worden en zorgvuldig tot stand zijn gekomen of komen. In het jaarverslag van SNS REAAL is de evaluatie van de RvB als volgt verwoord:

*“De RvC is van mening dat de RvB als geheel maar ook de individuele leden in 2014 een bijzondere inzet en betrokkenheid hebben getoond. De leden van de RvB werken goed samen en functioneren effectief. De RvB heeft voortvarend en gedegen de ontvlechting tot stand gebracht, het verkoopproces van de verzekeraar gestart en de strategie van de bank voorbereid.”*

Jaarlijks evalueert de RvC ook zijn eigen functioneren. Veelal gebeurt eens in de drie jaar de evaluatie onder begeleiding van een extern bureau. De evaluatie

betreft het functioneren van de RvC zelf, het functioneren van de afzonderlijke commissies, dat van de individuele commissarissen, de relatie tot de RvB en de effectiviteit van de permanente educatie. Bij SNS REAAL N.V. heeft de evaluatie eind 2014 plaatsgevonden en is het rapport in alle openheid begin januari 2015 in de RvC besproken. In het SNS REAAL N.V. jaarverslag is de evaluatie van de RvC als volgt verwoord:

*“Uit de evaluatie bleek dat de Raad van Commissarissen goed functioneert. Inhoudelijk en functioneel is de Raad van Commissarissen taakvolwassen. Duidelijk is dat het een zwaar commissariaat is wat betreft complexiteit en tijdsbeslag en dat de leden zeer geëngageerd zijn. De Raad van Commissarissen maakt een voldoende zorgvuldige en evenwichtige integrale afweging van belangen van al haar stakeholders. De Raad van Commissarissen is naar behoren samengesteld en ter zake kundig. Er is een goede dialoog tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Verbeterpunten zijn dat de vergaderdiscipline (time-management) beter kan en er soms scherper kan worden geconcludeerd. Er wordt veel gedebatteerd over Corporate Governance en downward risks en mogelijk te weinig over upward potential.”*

Het is evident om te leren van verbeterpunten en altijd kritisch te blijven over het eigen functioneren van jezelf en van de RvC als geheel. De veelheid van nieuwe regelgeving in de financiële sector en de daarmee samenhangende informatievoorziening vraagt ook veel tijd van de commissarissen. Het blijft een uitdaging om binnen de tijdsbesteding van de RvC de juiste balans te vinden.

## **5. Relatie tussen de CEO en de voorzitter van de RvC**

Het leidinggeven aan een RvC met zeer getalenteerde personen heb ik ervaren als zeer uitdagend. Het verdient aanbeveling om voortdurend ook kritisch naar jezelf te kijken, te zorgen voor teamvorming door ook zonder de RvB te vergaderen en uiteraard te zorgen dat besluitvorming evenwichtig plaatsvindt. De vergaderingen worden veelal voorbereid in een overleg tussen de CEO en de voorzitter van de RvC.

Tussen de CEO en de voorzitter van de RvC is geen gelijkwaardigheid. Het is belangrijk dat de RvB de positie van de RvC goed begrijpt. Het bestuur verstrekt de noodzakelijke informatie en de commissaris moet de kans krijgen om deze informatie ter discussie te stellen. Het is ook belangrijk dat dit gebeurt in de voltallige RvC-vergadering waarin alle RvC-leden de kans krijgen om vragen te stellen en opmerkingen te maken dan wel aanbevelingen te doen. De onafhankelijkheid van de commissaris is cruciaal. Hij of zij heeft het recht om door te vragen. De commissaris moet een natuurlijke houding hebben van overtuig mij maar dat jouw plan of strategie de beste is voor het bedrijf.

De voorzitter van de RvC moet zorgen dat de sfeer binnen de RvC en met de RvB goed blijft. Als er een vijandige sfeer ontstaat is er iets misgegaan en moet dit zorgvuldig geadresseerd worden. Mijn ervaring is dat misverstanden vaak ontstaan wanneer naar het oordeel van sommigen besluiten te snel worden genomen dan wel over bepaalde zaken onvoldoende is gediscussieerd. Het is de kunst om als voorzitter te zorgen dat voor relevante beslispunten voldoende tijd beschikbaar is en dat tegelijkertijd weinig aandacht aan futiliteiten wordt besteed.

**Aanbeveling: Een goede verstandhouding tussen de CEO en de voorzitter van de RvC vergroot de effectiviteit van de RvC als geheel. Zorg echter dat deze samenwerking niet leidt tot overleg en besluitvorming buiten de voltallige RvC zodat de voorzitter minder onafhankelijk is en de RvC juist minder effectief wordt.**

## 6. Samenstelling raad van bestuur en senior management

Zoals genoemd heeft de RvC in beginsel drie rollen in zijn verhouding tot de raad van bestuur. Voor de bestuurders zou je kunnen zeggen is de commissaris in de eerste plaats werkgever. Als werkgever regelt hij of zij het arbeidsvoorwaardenpakket binnen de grenzen gesteld in het door de aandeelhouder krachtens de wet vastgestelde beloningsbeleid. Dit zijn gevoelige thema's waarmee zeker rekening gehouden moet worden, anderzijds moet het pakket ook interessant genoeg zijn om de juiste personen te kunnen benoemen. Een commissaris is ook een coach en begeleider van bestuurders en senior management. Dit is geen eenvoudige taak en het vereist een grote mate van ervaring om deze rol te kunnen vervullen. De commissaris moet een klankbord kunnen zijn. Je moet goed observeren en kunnen luisteren.

De rol van werkgever is naar mijn gevoel belangrijker geworden. De selectie en benoeming van de juiste personen in bestuur en directies vraagt meer tijd en inspanning. Ongetwijfeld houden de veranderingen in business- en verdienmodellen ook hiermee verband. Bovendien heeft de toetsingsprocedure van AFM en DNB en de overheid als aandeelhouder invloed op het selectie en benoemingsproces van bestuurders bij financiële instellingen. In zijn algemeenheid vind ik dat meer aandacht voor de rol van werkgever terecht is. Ik beschouw het ook als "best practice" dat commissarissen spreken met belangrijke functionarissen onder het niveau van de RvB. Bij SNS REAAL hebben we als RvC het afgelopen jaar zowel gesprekken gevoerd met vertrokken functionarissen als ook met nieuw benoemde functionarissen.

Het is gebruikelijk dat jaarlijks een evaluatie plaatsvindt waarbij ook niveaus onder de RvB worden betrokken en mogelijke opvolgingsvraagstukken worden besproken.

Het bespreken van dergelijke informatie in de voltallige RvC in eerste instantie zonder RvB heb ik als zeer zinvol ervaren.

**Aanbeveling: Besteed als RvC voldoende aandacht aan de selectie en benoeming van de leden van het bestuur. Zorg dat de RvC ook betrokken is bij de selectie en benoeming van senior management.**

## 7. Kennis van en ervaring met het bedrijfsprofiel

Voor een commissaris is het uiteraard relevant dat je de verkregen informatie goed kunt analyseren, dat je in staat bent om de juiste vragen te stellen alsmede de antwoorden kunt wegen. Bij een complexe organisatie zoals SNS REAAL heb ik het zeer zinvol ervaren dat de zittende commissarissen een aantal jaren ervaring hadden met deze organisatie en dat de nieuw benoemde leden ervaring hadden met het bedrijfsprofiel. Omdat ik ook vind dat de rol van werkgever meer aandacht en tijd vraagt van de RvC verdient het mijns inziens ook de voorkeur dat de meerderheid van de commissarissen ervaring heeft met het bedrijfsprofiel en de veranderende omgeving waarin de onderneming zich bevindt. Het gaat veelal om de gewenste diversiteit binnen de RvC, want niet moet worden vergeten dat juist personen uit een andere sector de beste vragen kunnen stellen. Ditzelfde principe geldt ook voor de leden van een auditcommissie. Niet alle leden van het AC moeten uit financiële experts bestaan!

Indien ondernemingen op cruciale onderdelen te lang afhankelijk zijn van externe partijen is dit voor mij een grotere zorg. Dit heeft in beginsel niets te maken met de kwaliteit van deze externe partijen maar juist met het gebrek aan kwaliteit van eigen mensen en daardoor ook het gebrek van de onderneming om duurzaam te leren en zich aan te passen aan de snel veranderende omgeving. Periodiek vragen aan de RvB hoeveel externen binnen de onderneming werkzaam zijn en met name op welke niveaus kan het begin zijn van een goede discussie.

De kennis van en ervaring met het bedrijfsprofiel geldt voor alle niveaus binnen een onderneming. Hiermee wordt ook bedoeld dat bedrijfsprofielen veranderen en dat die specifieke kennis van het veranderingsproces zeer relevant is. Bij SNS REAAL vond ik de verankering van IT-kennis binnen RvB en directies een goed voorbeeld waarmee de positie van de onderneming in de markt is versterkt.

**Aanbeveling: Zorg dat voldoende kennis van het bedrijfsprofiel duurzaam aanwezig is binnen de onderneming.**

## 8. Strategie

Een belangrijke taak van de RvC is het bespreken en goedkeuren van de strategie van de onderneming. Dit is vaak gemakkelijk gezegd, maar in beginsel is het

hebben van een strategie voor iedere onderneming een vereiste volgens het adagium “structure follows strategy”. Indien de strategie op een gestructureerde wijze, bij voorkeur tijdens een off-site-vergadering van de RvC, RvB en senior management tot stand is gekomen worden veel discussie, tijd en mogelijke fricties vermeden tijdens reguliere vergaderingen. Als er helderheid is over de strategie en als die vervolgens goed is gecommuniceerd, zowel binnen als ook buiten de onderneming dan is dat een goede basis om elkaar erop aan te spreken. Goed communiceren naar buiten en naar binnen is belangrijk. Je kunt soms verrast worden als je binnen bedrijfsonderdelen vraagt naar de strategie van de onderneming. Dan krijg je soms andere reacties dan je zou verwachten op basis van de informatie die je als RvC-lid van de RvB hebt ontvangen.

Bij financiële instellingen is ook belangrijk hoe zaken gedaan worden. De maatschappij zit er boven op, of het nu gaat over duurzaamheid, beloning bestuurders of diversiteitsbeleid. Het is bovendien van belang dat de commissaris kennis heeft van de financiële producten en zich een oordeel vormt of deze financiële producten wel klantvriendelijk genoeg zijn.

De financiële sector is de laatste jaren aanzienlijk veranderd hetgeen ook geleid heeft tot een enorme verandering en herijking van de strategie bij financiële instellingen. Uit ervaring weet ik dat veelal eenmaal per jaar de strategie wordt besproken in RvC-vergaderingen, maar dat de neiging bestaat om regelmatig de strategie ter discussie te stellen indien deze onvoldoende helder is. Het ontwikkelen van een duurzaam model waarbij de klant centraal staat heeft de hoogste prioriteit gekregen maar vraagt ook continu de aandacht.

Met behulp van een permanent educatieprogramma kunnen veel onderwerpen zoals concurrentieanalyse, innovatie versus bestaande business, productontwikkeling, klantbelang centraal, cybercriminaliteit, etc. nog een dimensie dieper behandeld worden.

**Aanbeveling: Zorg voor een heldere strategie.**

## 9. Kapitaalspositie bij meerdere (on)gunstige scenario's

Een adequaat inzicht in de financiële positie is cruciaal om leiding te kunnen geven aan een financiële instelling. Uiteraard is dan ook vereist dat dit inzicht bij de raad van commissarissen ook voldoende aanwezig is. Door de volatiele ontwikkelingen van de financiële markten van de afgelopen jaren en de wijzigingen van het toezichtregiem binnen Europa is het verkrijgen van adequaat inzicht niet eenvoudiger maar wel belangrijker geworden.

Bij verzekeraars is de laatste jaren veel veranderd. Sinds medio jaren zeventig geldt in Europa het Solvency I-raamwerk. Onder Solvency I is de solvabiliteitstoets

van een verzekeraar in beginsel gebaseerd op volumegrootheden. Het is waar dat er lange tijd geen sprake is geweest van aantasting van de financiële stabiliteit door verzekeraars. De enige verzekeraar van enige omvang waar DNB de noodregeling (1993) heeft ingeroepen en die vervolgens failliet (1995) is gegaan is Vie d'Or. Solvency I heeft decennialang een platform geboden voor financieel toezicht door de toezichthouder. In de kern bestaat Solvency I uit een berekening van benodigd kapitaal als een vast percentage van de verplichtingen. Na de aandelen crisis van de jaren 2001/2002 zijn daar, per land in Europa bepaald, allerlei aanvullende regels bijgekomen. Dit systeem is gebaseerd op simplistische regels, er is weinig relatie met de onderliggende risico's en daardoor bestaat de mogelijkheid tot perverse prikkels hetgeen kan leiden tot onnodige transacties of ongewenste producten. Het systeem is gebaseerd op accounting cijfers en niet op economische waardering. Daarnaast is door de verschillende invulling en aanvullingen door nationale toezichthouders in Europa weinig onderlinge vergelijkbaarheid mogelijk en bestaat er geen level playing field.

Het nieuwe Solvency II-raamwerk treedt per 1 januari 2016 in werking. Het belangrijkste principe is dat kapitaaleisen worden vastgesteld op basis van economische principes en dus van een economische waardering van activa en passiva en van de risico's die de financiële instelling loopt op basis van deze economische waardering. De laatste jaren is de invoering van het Solvency II-raamwerk voortdurend uitgesteld. De financiële crisis van de afgelopen jaren heeft het denken over Solvency II beïnvloed en een aantal karakteristieken zichtbaar gemaakt:

- Invloed van hoge volatiliteit van waardering van activa en passiva, door lage risico vrije rente, credit spreads en gebrek aan liquiditeit in financiële markten.
- Het procyclische karakter waarbij recente neerwaartse bewegingen van waarderingen juist kunnen leiden tot het moeten nemen van verliezen waardoor een crisis versterkt kan worden.
- Het is ook aannemelijk dat toezichthouders zwaardere kapitaaleisen zullen stellen hetgeen zal leiden tot hogere kosten voor de consument.
- Afname van het risicoprofiel van de beleggingen. Verzekeraars hebben zich al teruggetrokken uit de aandelenmarkten en zijn ook bezig om beleggingen in vastgoed en bedrijfsobligaties af te bouwen.
- Verzekeringsproducten worden opnieuw ontworpen zodat het risico in toeneemende mate bij de consument komt te liggen zoals de verschuiving van gegarandeerde pensioenen naar beschikbare premie pensioenen.
- Complexiteit neemt toe. Veel meer regelgeving waardoor de vraag rijst of de nieuwe regelgeving nog wel “principle-based” of toch meer “rule-based” is. Daarnaast is het een risico dat door de complexiteit de kennis over het nieuwe solvency-systeem slechts bij een kleine groep specialisten binnen de verzekeraars, toezichthouders en overige partijen aanwezig is.
- Verzekeringsbedrijven zijn zich al jaren aan het voorbereiden op het nieuwe toezichtregiem. De eerste voorstellen zijn van 2007. Ondanks het feit dat er nog steeds onzekerheid is over de uitkomsten van Solvency II, de invoeringsdatum is 1 januari 2016. Juist door de sterke volatiliteit in de financiële markten,

de toenemende ontwikkeling in nieuwe verdienmodellen en de toegenomen zorgplicht is de noodzaak om meer inzicht te verkrijgen in de kapitaalpositie onder verschillende scenario's toegenomen.

**Aanbeveling: Inzicht in kapitaalpositie bij meerdere (on)gunstige scenario's.**

## 10. Rol van Risk en Audit met adequaat inzicht in risico's

De doelstellingen van Solvency II waren om een toekomstgericht raamwerk voor riskmanagement te ontwikkelen voor zowel het management als de toezichthouder, dat is gebaseerd op een holistisch begrip van alle relevante risicofactoren. Het risicomanagement moest toegesneden zijn op de relevante risico's voor iedere verzekeraar. Daarbij moest Solvency II niet "rule-based" maar "principle-based" worden. Gezien het feit dat er inmiddels duizenden bladzijden met richtlijnen en level II- en level III-regels zijn verschenen, kan men over het succes op dit punt twijfelen. Het gaat niet alleen om de methode van solvabiliteitsbepaling, maar ook om de governance en de transparantie van informatie om risico's beter te managen.

Bij een financiële instelling vind ik het "three-lines-of-defence"-raamwerk een belangrijke basis om "in-control" te kunnen zijn. Daarbij is het van belang dat aan de 1<sup>e</sup> lijn hoge eisen worden gesteld aan de informatievoorziening ten behoeve van de besluitvorming. De 2<sup>e</sup> lijn een duidelijk en onafhankelijk oordeel heeft over de risico's en daarover adequaat rapporteert. De 3<sup>e</sup> lijn is de interne accountant die zijn audits binnen de onderneming uitvoert. Tenslotte is de externe accountant verantwoordelijk voor de certificering van de jaarrekening en rapporteert daarover o.a. door middel van de managementletter.

Bij accountants is duidelijk een meer proactieve houding waarneembaar. Veel accountants kiezen voor de vlucht naar voren. Met als resultaat een plan van aanpak dat door de sector zelf is opgesteld om te komen tot structurele verbeteringen. Onder druk van de politiek is eind 2014 het rapport 'In het publiek belang' tot stand gekomen over de toekomst van het accountantsberoep. Een ander signaal van groeiende openheid is de komst van nieuwe controleverklaringen waarin accountants kunnen afwijken van de standaardtekst. Dat geeft meer kleuring en plaatst kanttekeningen bij de controle van de financiële verantwoording. Het geeft ook een extra discussie tussen de accountant en de RvC.

Commissarissen en bestuurders zoeken naar meer zekerheden over de interne beheersing van hun organisatie. Dat is een belangrijke drijfveer voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van interne auditafdelingen. Ook recente eisen vanuit wet- en regelgeving dragen daaraan bij.

Auditcommissies verlaten zich steeds meer op het werk van interne accountants omdat zij extra oren en ogen hebben om hun werk goed in te vullen. Typerend in

dit verband is een rapport van de AFM (verkenning naar kritisch vermogen auditcommissies bij verslaggeving en accountantscontrole). De toezichthouder benadrukte daarin dat auditcommissies zich goed bewust moeten zijn van het niet hebben van een internal auditor en de extra verantwoordelijkheid die dit van commissarissen vraagt voor (het toezicht op) de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de onderneming.

Met name voor financiële instellingen moeten de tweede en derde ‘line of defence’ daadwerkelijk in opzet en werking voldoen aan de hoogste eisen. Belangrijk is dat de risk- en auditfunctie ieder afzonderlijk voldoende gezag hebben binnen de onderneming. Belangrijk blijft ook voor iedere auditor dat je niet onderdeel wordt van het proces maar frank en vrij tot je oordeel kunt komen. Wie als auditor onderdeel wordt van het proces kan niet frank en vrij oordelen. Over de ophanging van de internal auditor binnen de organisatie is tegenwoordig weinig discussie meer. De internal auditor rapporteert aan de CEO en ook rechtstreeks aan de auditcommissie. Die laatste verantwoordingslijn wordt steeds belangrijker. Dat geldt ook voor de relatie van de riskfunctie (CRO) met de riskcommissie.

**Aanbeveling: Zorg dat Risk en Audit adequaat gehoord worden en zorg dat zij zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid richting riskcommissie en auditcommissie.**

## 11. Opmvolging van acties, bevindingen en aanbevelingen

De grootste toegevoegde waarde die een commissaris hier heeft, is zorgen dat de dingen die gedaan moeten worden, daadwerkelijk gedaan worden. Dat afspraken worden nagekomen en plannen worden gerealiseerd. Mede met hulp van de secretaris en de CEO moet de voorzitter zorgen voor het jaarlijks vaststellen van een uitgebreide agenda met continue aanpassing naar aanleiding van vergaderingen en input leden.

Voor mijzelf waren belangrijke aandachtspunten:

- Private sessie met alle leden vooraf aan de formele vergadering van de RvC en commissies. Dit deel van de vergadering is zonder RvB-leden en met name bedoeld voor de RvC om vast te stellen welke agendapunten extra aandacht vragen dan wel welke zorgpunten leven bij de RvC-leden.
- Discussie over geleverde informatie en eventuele zorg over opvolging van acties en aanbevelingen. Zorg dat duidelijke tijdslijnen en targets worden afgesproken en zorg dat de organisatie zich hieraan houdt.
- Duidelijkheid over de aard van de informatie: wel of geen besluitvorming gewenst.
- Regie over spreektijd en ruimte voor discussie in de vergadering.
- Vergaderstukken moeten op tijd geleverd worden voor voldoende reflectie.

- Duidelijke conclusie einde RvC-vergadering met eventueel samenzitten achteraf en actiepunten naar RvB.

**Aanbeveling: Zorg voor adequate afwerking van acties, bevindingen en aanbevelingen.**

## 12. Crisis management

Belangrijk is dat ten tijde van een crisis of het vermijden van een mogelijke crisis er meer dan voldoende commitment van alle leden van de RvC is. De voorzitter van de RvC zal onder die omstandigheden (bijna) volledig beschikbaar moeten zijn. Ten aanzien van SNS REAAL ben ik mijn collega's zeer erkentelijk dat dit commitment er was. De bereidheid was aanwezig om te vergaderen op onmogelijke tijden. Daarnaast heb ik een grote mate van collegialiteit ervaren om elkaar te ondersteunen en gelijktijdig kritisch te blijven waardoor zorgvuldige besluitvorming kon plaatsvinden. Uiteraard is het vele werk om tot deze besluitvorming te kunnen komen gedaan door de RvB-leden en de directies van de bank en de verzekeraar. Met de splitsing van het onroerend goed, bank en verzekeraar, vervolgens de verkoop van de verzekeraar is door de bestuurders van de onderneming een prestatie verricht waarop men na het echeq van de nationalisatie met gepaste trots kan terugkijken.

**Aanbeveling: Bij crisis moet je als voorzitter RvC (bijna) volledig beschikbaar zijn en wordt ook van de overige commissarissen een grote mate van beschikbaarheid verwacht.**

## 13. Conclusie

In de komende jaren zullen er voor commissarissen nog vele uitdagingen zijn. De trend is minder commissarissen per onderneming maar wel een groter tijdsbeslag per commissariaat, waarbij de voorzitter van de RvC bereid moet zijn om substantieel meer tijd te besteden. Voor mij blijft het onafhankelijk oordeel van de RvC een belangrijk goed. Daarnaast spreekt mij erg aan of de RvC in staat is om de RvB beter te maken. Het doel is te handelen in het belang van de onderneming en het houden van toezicht. Wij moeten op inhoud, gedrag en cultuur toezicht houden. Met enige verbazing heb ik kennisgenomen van recent onderzoek waaruit zou blijken dat de gemiddelde tijdsbesteding van commissarissen bij een groot aantal ondernemingen zestien uur per maand bedraagt. Ik denk dat gelet op de grote verantwoordelijkheden en de toegenomen complexiteit een commissariaat ook bij een middelgrote onderneming toch al snel meer tijd geboden zal zijn.

Ten slotte keer ik terug naar mijn lijst van aandachtspunten die ik in het begin heb vermeld. Bij wijze van afronding en conclusie geef ik hieronder aan wat in mijn ervaring met betrekking tot deze aandachtspunten centraal zou moeten staan:

1. Afstemmen verwachtingen van aandeelhouder(s).
2. Maximaal commitment van alle RvC-leden.
3. Goede relatie CEO en voorzitter RvC, maar niet te goed!
4. Meer aandacht voor de rol van werkgever.
5. Kennis en ervaring met het bedrijfsprofiel is essentieel.
6. Strategie moet helder zijn.
7. Inzicht in kapitaalspositie bij meerdere (on)gunstige scenario's.
8. Zorg dat Risk en Audit adequaat gehoord worden.
9. Adequate opvolging van acties.
10. Bij een crisis moet je als voorzitter RvC (bijna) volledig beschikbaar zijn.

#### **Gebruikte bronnen**

- Adijedj Bakas (2012), Het einde van de privacy. Megatrends E-business, Internetveiligheid en Digitale Identiteit
- Jan Hommen (2014), De toegevoegde waarde van de commissaris (2014), speech tijdens het top 100 commissarissen diner, <http://managementscope.nl/magazine/artikel/787-jan-hommen-de-toegevoegde-waarde-van-de-commissaris>
- Martin Reeves, Knut Haanaes en Janmejaya Sinha (BCG) (2015), Your Strategy needs a strategy. How to Choose and Execute the Right Approach
- Michiel Boersma (2015), Nutsbedrijven: Quo vadis? Inaugurele Rede Tilburg University/TIAS
- EY (2015), Zicht op toezicht Cybersecurity
- DLA Piper (mei 2015), De Commissaris
- Deloitte (juni 2015), De Toekomst van Toezicht
- Tijdschrift Goed bestuur en toezicht (voorjaar 2015)
- KPMG (2015), FS Update nr. 18, Omarm de toekomst
- Mijntje Lückerath en Auke de Bos (2015), Nationaal Commissarissen onderzoek (2014)
- AFM rapport Auditcommissies (2015), Verkenning naar kritisch vermogen auditcommissies bij verslaggeving en accountantscontrole
- Werkgroep Toekomst Accountantsberoep (2014), In het publiek belang: Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole
- Trends in Accountancy 2014-2015