

DE COMPLIANCE OFFICER



**RAAD VAN
COMMISSARISSEN
EN DE COMPLIANCE
OFFICER**

COLOFON

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het complianceproces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliancetaken.

REDACTIE:

Finfola Planting (eindredactie)
Chantal de Jong en Bojana Huisling
(bureau redactie)
Tel. 088 99 88 100 E-mail: info@compliance-instituut.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN VERDER

MEE: Gert-Jan Duitman,
Melanie van den Berg, Suzanne de
Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène
Jans, Carolien Merkens, Roland
Notermans, Cora Wielenga, Stefan
Peij, Lucia Buijs, Eric Schuiling,
David Pijpe

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Monique Hurkmans

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance
Instituut, Jan Leentvaarlaan 61-63
3065 DC Rotterdam

Disclaimer: Het Nederlands Compliance Instituut is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor uitspraken in dit magazine, gedaan door derden. Deze uitspraken zijn de persoonlijke mening van de geïnterviewde of auteur.

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kun je per e-mail doorgeven aan info@compliance-instituut.nl.

Het abonnement is gratis voor de doelgroep. Abonnees buiten de doelgroep: € 50 per jaar.

Wil je je abonnement opzeggen, dan kun je je afmelden via info@compliance-instituut.nl.

Oplage 4.100 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

6 INTERVIEW Melanie van den Berg, vicevoorzitter raad van commissarissen Qurin Diagnostics en lid raad van commissarissen NBZ

9 COLUMN

10 COMPLIANCE THEMA Compliance en commissarissen: complementair!

18 SPEAKERS' CORNER Handvatten voor het aangaan van toezicht- uitdagingen

22 COMPLIANCE TIPSHEET Raad van Commissarissen

24 SPEAKERS' CORNER De commissaris is ook (maar) een mens

30 INTERVIEW Gert-Jan Duitman, hoofd afdeling Expertisecentrum Toetsingen van DNB

34 COMPLIANCE THEMA Wat we mogen verwachten: ontwikkelingen in de rol van de Raad van Commissarissen

40 BOEKBESPREKING De zwarte doos van de boardroom

42 COMPLIANCE-AGENDA

COMMISSARIS EN COMPLIANCE OFFICER, WE HEBBEN MEER GEMEEN DAN JE DENKT!

Voor je ligt de 40ste editie van De Compliance Officer. Een editie die in het teken staat van de Raad van Commissarissen (RvC) en de compliance officer. Wat hebben deze twee met elkaar te maken en op welke manier raakt ons werk elkaar? In deze editie gaan we in op diverse aspecten van het werk van de RvC en hopen we je te inspireren om jouw eigen relatie met de RvC onder de loep te nemen. We zien nog te vaak dat de RvC gezien wordt als een 'eng' en afstandelijk orgaan. Het is een orgaan dat een afschrift krijgt van de compliance jaarrapportage en eigenlijk pas relevant wordt als er echt iets misgaat. Maar de RvC is veel meer dan dat. Commissarissen hebben hun eigen taak en verantwoordelijkheid in de organisatie. Net als de compliance officer heeft de RvC een onafhankelijke positie en een rol als *countervailing power*. De bestuurders of directeuren zijn verantwoordelijk, maar als RvC en compliance heb je een rol om te challengen en te adviseren.

Melanie van den Berg en Gert-Jan Duitman vertellen over hun eigen ervaringen. Melanie is compliance officer en heeft ruime ervaring zowel binnen als buiten de financiële sector. Daarnaast is zij commissaris en kan zij ons dus vanuit haar beide rollen inzichten geven. Gert-Jan is hoofd van het expertisecentrum geschiktheidstoetsingen van DNB en heeft hiervoor als compliance officer gewerkt bij de DNB. Gert-Jan neemt ons mee in het proces van de geschiktheidstoetsingen. Wat maakt iemand geschikt?

Vijf ervaren compliance officers hebben vanuit de Vereniging van Compliance Officers een onderzoek gedaan naar de relatie tussen de compliancefunctie en commissarissen. In dit artikel wordt de beleving van de relatie tussen RvC's en de compliancefunctie van beide kanten belicht en worden suggesties gedaan voor verbetering. Ook krijgen we een aantal tips over effectieve vragen die een compliance officer aan de RvC kan stellen en op welke wijze het werk complementair is aan elkaar.

Stefan Peij van de Governance University schrijft over uitdagingen van commissarissen en geeft handvatten voor het aangaan van toezichtuitdagingen. Deze uitdagingen geven ons als compliance officers inzicht in de zaken waar de RvC tegenaan kan lopen en op welke wijze compliance een rol kan spelen in het omgaan met deze uitdagingen.

Lucia Buijs en Eric Schuiling vertellen over de commissaris als mens, de VOCA-wereld en hoe je omgaat met afstand en nabijheid. Enerzijds moet je onafhankelijk opereren in een complexe wereld, anderzijds moet je een goede relatie opbouwen met de bestuurders of directie om je werk goed te kunnen uitvoeren. Hoever kan je gaan met vertrouwen en wat als je in de situatie komt dat je echt op elkaar moet kunnen bouwen?

Met al deze inzichten vanuit de praktijk, hopen we jou te inspireren om eens anders naar jouw RvC te kijken. Welke relatie heb jij met de RvC? Spreken jullie elkaar regelmatig en wat wordt er dan besproken? Gaat het alleen om de cijfers, of ook om cultuur van de organisatie? Met welke thema's is de RvC bezig en op welke vlakken kunnen jullie elkaar helpen? Belangrijk is om te beseffen dat iedereen een eigen stoel heeft en dat het systeem alleen goed kan werken als we allemaal op onze eigen stoel blijven zitten. De compliance officer adviseert en monitort, de bestuurder of directie beslist en de RvC checkt of de bestuurder of directie het werk goed uitvoert. Ieder heeft zijn eigen rol, maar die rollen zijn wel complementair aan elkaar. Als die ruimte er is, is het goed om die raakvlakken te vinden en met elkaar te werken. Samen kom je nu eenmaal verder!

Finfola Planting





MELANIE VAN DEN BERG:

**“JUIST WAT NIET
OP PAPIER STAAT,
MOET JE OOK
WETEN”**

De raad voor commissarissen (RvC) houdt toezicht op de organisatie. Dat doet de compliance officer ook. Welke raakvlakken zijn er? Hoe gaan ze met elkaar om? *Melanie van den Berg* vervult beide rollen. Een gesprek over het belang van *hard and soft controls*.

Na mijn studie Rechten promoveerde ik met het proefschrift *Ingang om de hoek: De Wet op de jeugdzorg vanuit het perspectief van de (potentiële) cliënt belicht*. Maatschappelijke betrokkenheid heeft er altijd ingezet bij mij. Omdat ik erg van resultaat hou, ben ik na de wetenschap het bedrijfsleven ingegaan.

In 2007 begon ik als jurist bij Achmea, in het begin nog Interpolis. Al snel werd ik bij compliance gevraagd. Ik had daar nogal een zwart-wit beeld van. Vanuit een ivoren toren vertellen hoe het niet moest en vervolgens weer verder. Niks voor mij dacht ik. Ik wilde samen met de business dingen doen. Dat bleek juist de bedoeling te zijn. Daarna heb ik nog bijna drie jaar bij het Project Klantbelang Centraal gezeten.

Na zo'n acht jaar begon het te kriebelen. Ik wilde onafhankelijker zijn. M'n eigen opdrachten binnenhalen en tot een goed einde brengen. De vrijheid lonkte. Dat was het startsein voor BergLegal. Ik kreeg advies- en interimopdrachten en gaf trainingen voor het NCI. Daarnaast werkte ik in periodes ook weer in loondienst. Zowel aan de compliance- en managementkant in de tweede en derde lijn als aan de managementkant in de eerste lijn. Zo heb ik geleerd met m'n 'voeten in de klei' te staan.

Als manager van de operatie leerde ik ook de andere kant kennen. Je wilt dat klanten de beste service krijgen, maar je moet ook aan allerlei wetten voldoen. Dat kost allemaal tijd en geld die je niet aan de klant kunt besteden. Ik heb zeker momenten gehad dat ik dacht "daar heb je compliance weer", terwijl ik tegelijkertijd wist hoe belangrijk het was. Hoe ga je daarmee om? Hoe balanceer je daartussen?

Die beleving neem ik nog steeds mee in de training voor compliance officers.

Werk en commissariaat

Naast mijn werk in risk, compliance en governance had ik altijd al de wens een commissariaat te hebben. Het liefst voor m'n 40e. Ook daar kwam mijn maatschappelijke drive om de hoek kijken. Ik vind het fijn om ook op die manier een bijdrage te leveren aan de bestrijding van kanker of een belangrijk onderwerp als duurzaamheid. Om dat doel te realiseren, heb ik veel koffiegedronken met mensen uit mijn netwerk die een commissariaat hadden, recruiters gesproken en mijn ambitie gemanifesteerd. Daarnaast ben ik een opleiding voor commissarissen gaan volgen en heb ik een jaar stage gelopen in een toezichthoudende functie. Hierdoor had ik al wat bagage en kon ik in gesprekken ook echt een verhaal vertellen.

Tijdens de opleiding leerde ik dat een bestuurder een RvC op afstand kan proberen te houden. Dan moet je je natuurlijk afvragen wat er aan de hand is. Ben je als commissaris onderdeel van de organisatie of word je gebruikt? Kunnen je later geen dingen worden verweten? Om goed toezicht te kunnen houden, heb je voldoende informatie nodig. Dat is voortdurend balanceren.

Ik verzorg ook permanente educatie voor RvC's en Raden van Bestuur. Tijdens de lunchpauze gaf ik eens een training. Er stonden heerlijke kroketten koud te worden. Niemand maakte aanstalten op te staan. Pas toen de bestuurder opstond en een kroket pakte, volgde de rest. Een klein voorbeeld. Hoe dominant is deze baas? Waarom gaat de rest er niet tegenin? Wat zegt dat over het bestuur van zo'n onderneming? Als ik commissaris bij dit bedrijf zou zijn, zou ik hierop doorvragen. De baas is dan misschien volstrekt compliant, maar zijn gedrag zegt wel iets over de cultuur.

Sinds ruim drie jaar ben ik commissaris bij een bedrijf in de zorg. Ze ontwikkelen een chip met nanotechnologie om via urine vroegtijdig kanker te detecteren. Omdat ik geen medicus ben, zou ik daar nooit zelf kunnen werken. Maar vanuit mijn commissarisrol kan ik wel advies geven over de bedrijfsvoering en -structuur. Het is leuk om mee te helpen aan de bouw van zo'n bedrijf.

Bouwen en toegevoegde waarde bieden, vormen de rode draad in al mijn functies. Actief en op afstand. Door met iets nieuws te komen waar een bedrijf nog niet mee bezig was.



Om goed toezicht te kunnen houden, heb je voldoende informatie nodig. Dat is voortdurend balanceren.

RvC en Compliance

Een RvC behartigt de belangen van de aandeelhouders.

Als commissaris houd ik toezicht namens hen. Dat brengt een bepaalde druk met zich mee. Ik kijk naar de beslissingen van de bestuurder. Passen deze bij de vastgestelde strategie? Blijft de focus daarop gericht of drijft deze af? Bij het bedrijf in de zorg waar ik commissaris ben, is vroegtijdige detectie van kanker het uitgangspunt. In de praktijk komt de bestuurder allerlei mooie perspectieven en andere uitdagingen tegen. Daar kunnen ze instappen, zo lang het uiteindelijke doel maar in de strategie past.

Verder kijk ik naar de cijfers. Kloppen ze? Staan er geen gekke dingen in? Gaat bijvoorbeeld niet al het budget naar marketing? Is er ook voldoende geld voor implementatie van wet- en regelgeving? Zo nee, hoe zorg je dan dat je toch compliant bent? Dat zijn onderwerpen waar ik kritisch op doorvraag. Dat moet ook echt in de notulen komen. Ik neem geen genoegen met simpele antwoorden.

Zowel de RvC als compliance zijn interne toezichthouders. Hiervoor staan hen *hard and soft controls* ter beschikking. Alle rapporten die je in je mailbox krijgt, zie ik als harde controles. Strategie, financiële stukken, jaarverslagen. De feiten kun je lezen. Maar juist wat niet op papier staat, moet je ook weten. 'Hoe de hazen lopen'. Daarom is organisatiesensitiviteit, *soft control*, ook enorm belangrijk. Dat geldt zowel voor een compliance officer als voor een commissaris. De eerste doet dat in het bedrijf, de tweede meer op afstand.

Een compliance officer kan veel meer zien, horen en voelen dan een commissaris. Daarom hecht ik veel belang aan input vanuit deze interne functie. Zelf vind ik het prettig om één à twee keer per jaar samen koffie te drinken. Allerlei vragen passeren dan de revue. Hoe voel je je binnen het bedrijf? Hoe is de cultuur?

Organisatiesensitiviteit is een belangrijke vaardigheid voor commissarissen en compliance officers. Ongeacht of je man of vrouw bent.

Hoe lopen de lijnen? Kun je gemakkelijk bij de *Chief Executive Officer* binnenlopen? Word je serieus genomen of wordt jouw inbreng een beetje weggelachen? Zit je wel eens bij een vergadering van het managementteam? Is er voldoende budget voor compliance in jouw ogen?

De een vertelt gemakkelijker dan de ander. Er is immers sprake van een machtsverhouding, het betreft de relatie met de baas. Beide partijen willen de bestuurder niet passeren. Maar het zijn wel de indicatoren die je als commissaris anders mist. Een gesprek met een compliance officer of riskmanager is echt van toegevoegde waarde.

Overigens plan ik ook regelmatig een lunch of wandeling met een bestuurder. Zeker in coronatijd is dat een goede manier om voeling te houden met het bedrijf.'

Vrouwenquotum en organisatiesensitiviteit

Eind januari kwam SnowWorld, uitbater van skihallen, onder vuur te liggen met het voornemen om twee mannen als nieuwe commissaris te benoemen. Hierdoor zou de verhouding tussen mannen en vrouwen 80-20 worden. Sinds 1 januari 2022 is wettelijk vastgelegd dat de RvC van beursgenoteerde ondernemingen voor tenminste een derde uit vrouwen moet bestaan. Het bedrijf haalde snel bakzeil door alsnog een tweede vrouw te benoemen en een andere benoeming terug te draaien. Hierdoor werd de verhouding 60-40. SnowWorld gaf later aan "groot belang te hechten aan diversiteit in bestuur en toezicht".

'Het topvrouwenquotum is een goede zaak, maar ik ben een beetje allergisch voor het onderscheid tussen man en vrouw in het algemeen. Een klein jaar geleden ben ik commissaris geworden bij een beursgenoteerde onderneming in de scheepvaart. Ook daar moest er een vrouw bij. Toen ik op gesprek

kwam, zei ik: "Als jullie dit alleen doen omdat ik een vrouw ben, ben ik weer weg. Ik kan jullie wel vertellen wat mijn toegevoegde waarde en kwaliteiten als persoon zijn." Het gaat om de juiste persoon op de juiste plek.

Ik ben er ingestapt met duurzaamheid als aandachtspunt. Met al z'n CO₂-uitstoot is de scheepvaart dé plaats voor verbeteringen (Green Deal). Door bijvoorbeeld na te denken over investeringen in nieuwe, duurzamere schepen. Of juist in recycling van oude schepen die uit de vaart gaan. Er is echt een kentering in de manier van denken op gang gekomen. Je moet niet bang zijn om met nieuwe ideeën te komen. Veranderingen leveren vaak in het begin weerstand op. Dat hoort er nu eenmaal bij. Een stip op de horizon kan richting geven.

Organisatiesensitiviteit is een belangrijke vaardigheid voor commissarissen en compliance officers. Ongeacht of je man of vrouw bent. Als commissaris moet je natuurlijk goed zijn in financiële stukken lezen. In meedenken over strategie en focus houden. Je moet jezelf ook voortdurend bijspijken. Vorig jaar nog heb ik de masterclass *Financiën in de boardroom* gevolgd. Organisatiesensitiviteit kun je ook trainen. Doorvragen, dingen aanvoelen, integriteit, inzicht in je maatschappelijke waarden.

Een compliance officer kijkt intern naar gedrag, cultuur en integriteit. Ook hij moet het lef hebben dingen bespreekbaar te maken. Een spiegel voor te houden. Je ervan bewust te zijn dat jouw normen en waarden niet dezelfde hoeven te zijn als die van je collega of baas. Jouw integriteit is niet die van de ander. Door het er met elkaar over te hebben en dilemma's met elkaar te bespreken, kun je wel kijken naar een stuk gezamenlijke integriteit.

Kwartiermaker en beginnerstips

Op dit moment ben ik kwartiermaker en manager bij het Erasmus MC. Vanuit de afdeling Risk & Compliance bouw ik aan een risicoraamwerk, zodat het ziekenhuis een totaal-overzicht krijgt van de risico's die ze lopen. De zorg zelf is natuurlijk strak gereguleerd met allerlei protocollen. Dat onderdeel is echt enorm goed ingericht, maar een ziekenhuis heeft meer poten. Denk aan bedrijfsvoering, onderzoek en onderwijs. Hoe krijg je alle onderdelen mee om ook in risico's te denken? Hierdoor kun je meer risicogebaseerd gaan sturen. Bij bepaalde beslissingen weet je vervolgens welke risico's je daarbij accepteert. Het Erasmus MC loopt hierin voorop. Bij andere ziekenhuizen zie ik vergelijkbare ontwikkelingen. De tijd is er kennelijk rijp voor.

Door mijn rol in de audit & risk commissie zit ik bij de meetings van de RvT. Dat vind ik een mooi model. Hierdoor kan ik direct feedback geven.

Voor een beginnend compliance officer kan de relatie met de RvC spannend zijn. Je ziet commissarissen misschien vooral als de mensen die iets van de onderneming vinden. Wees niet bang. Durf je mening te laten horen, laat zien wat je in je mars hebt. Zo heb je bij misstanden bijvoorbeeld een escalatierol. Het kan handig zijn om de invulling van deze rol al in een vroeg stadium te bespreken. Wanneer zou de RvC willen dat je escaleert? Wanneer vind je zelf dat je dat moet doen? Zinvol om dat helder te hebben, voordat het fout gaat.

Mijn belangrijkste tip is: vertrouw op je gevoel en durf door te vragen. Dat werkt voor mij als commissaris heel goed. Ook compliance officers kunnen hierdoor verder komen. Want juist wat niet op papier staat, moet je ook weten.



Melanie van den Berg is vicevoorzitter van de raad van commissarissen van Qurin Diagnostics en lid van de raad van commissarissen van NBZ (beursgenoteerd beleggingsfonds). Daarnaast is ze (interim) manager, adviseur en trainer: zowel binnen als buiten de financiële sector. In 2016 is zij haar eigen onderneming BergLegal gestart. De aandachtsgebieden liggen op het gebied van compliance, risk, legal en governance. Ze heeft ervaring met deze aandachtsgebieden vanuit de eerste (business), tweede (risk & compliance) en derde (audit) lijn, hetgeen goed van pas komt in haar toezichthoudende rollen.

Melanie studeerde Europees en internationaal recht en daarna Nederlands recht in Tilburg. Na haar studie is ze gepromoveerd op een onderzoek naar de jeugdzorg.

Ze publiceerde meerdere artikelen waaronder over de rol van de compliance officer als interne gedragstoezicht-houder 'Behavioral Compliance'.

DE RELATIE TUSSEN DE RVC EN COMPLIANCE IN DE VERENIGDE ARABISCHE EMIRATEN

De afgelopen jaren is er veel te doen geweest over de relatie tussen de raad van commissarissen (RvC) en het management (Raad van Bestuur) in het algemeen. In meer gevestigde jurisdicties, maar ook in opkomende regio's, zoals het Midden-Oosten. Zodra er een incident of schandaal uitbreekt blijkt in veel gevallen dat de RvC niet proactief is geweest of helemaal niet op de hoogte van structurele, strategische problemen binnen de organisatie. Wellicht is hier sprake van een *old boys network*, personen die zich voorheen in senior managementposities bevonden van commerciële banken en nu posities bij de toezichthouder vervullen, die toezicht houdt op de hiervoor genoemde commerciële bank. Tegenwoordig wordt er terecht paal en perk gesteld aan nevenposities (in tijdsspanne en absoluut aantal) van commissarissen. Belangenconflicten liggen op de loer, zeker wanneer een commissaris een zelfde soort functie uitoefent bij meerdere grote ondernemingen.

Ten aanzien van banken stelt de toezichthouder daarom terecht strak omlijnde eisen aan kennisniveau en ervaring van commissarissen. Immers, de RvC houdt collectief toezicht op het dagelijks beleid, wat veronderstelt dat de RvC kennis en ervaring moet bezitten ten aanzien van het vak compliance.

In de VAE heeft corporate governance een metamorfose ondergaan. Tot 2018 bestond er geen duidelijke regelgeving ten aanzien van de *checks and balances* die zien op de relatie tussen de Raad van Bestuur en de RvC. De relatie tussen het hoofd compliance en de RvC is redelijk recent. Waar voorheen geen verplichting bestond voor het hoofd compliance om rekenschap af te leggen naar de RvC, is deze relatie nu in de wet verankerd. Het hoofd compliance moet de mogelijkheid hebben om, in geval van een conflict met de CEO, een Audit Committee (of verwant committee) aan te spreken. De wet stelt voorts dat, om de onafhankelijkheid van de compliancefunctie te waarborgen, het hoofd compliance aan het Audit Committee moet rapporteren. In de praktijk komt dit echter zelden voor.

Terwijl er nu meer toezichtseisen worden gesteld aan de senioriteit en het kennisniveau van de chief compliance officer/hoofd compliance en er doorgaans bij aanstelling een *fit & proper-test* wordt gedaan door de Centrale Bank, vraag ik me af of hetzelfde geldt voor afzonderlijke commissarissen. Een doorsnee RvC kan zonder veto van de Central Bank een nieuwe commissaris aannemen die geen enkele ervaring noch affiniteit met bankieren heeft.

In de praktijk zie ik dat het algemene kennisniveau van commissarissen summier is. Dat komt doordat compliance tot een jaar of vijf geleden nauwelijks volwassen genoemd kon worden. De corporate governance-regels voor wat betreft de bevoegdheden van de compliancefunctie in relatie tot de commerciële afdelingen

en senior management en haar onafhankelijkheid van de business en rapportagelijnen, hadden geen wettelijke basis. Terwijl de toezichthouder worstelde met de invulling van haar toezichtstaak, wat in dit geval betekent dat hij tot kort geleden geen duidelijkheid schiep ten aanzien van verwachte invulling door financiële instellingen van opgelegde toezichtsregelgeving, was er tot 2018 nauwelijks een wettelijke basis om non-compliant gedrag van organisaties adequaat aan te pakken. Een *enforcement division* die boetes, lasten onder dwangsom e.d. uitdeelt bestaat pas sinds 2018. Ook gelden er restricties ten aanzien van wie er tot de RvC benoemd kunnen worden. Dit komt de kwaliteit van het toezicht helaas niet ten goede. Enkel burgers van de VAE zelf ('UAE national', 20% van de totale bevolking van de VAE, die in feite uit expats bestaat) komen in aanmerking om tot RvC benoemd te worden. Alle expats die in de financiële sector werken wordt de mogelijkheid onthouden om commissaris te worden bij een naar het recht van de VAE opgerichte, lokale financiële instelling. Sinds het uitkomen van het FATF Mutual Evaluation Report in april 2020, voelt de toezichthouder de hete adem van de FATF om verbeteringen door te voeren op het niveau van wetgeving en toezicht. Dit heeft gelukkig wel tot een assertievere toezichthouder geleid die zijn tanden laat zien, wat weer impact heeft op het aantal strategische compliancevraagstukken dat de aandacht van de RvC vereist. Veel toezichtwetgeving met betrekking tot witwassen en terrorismefinanciering vereist nu formele goedkeuring binnen de RvC.

Als hoofd compliance van een Emirati-bank is het soms lavenen tussen Scylla en Charybdis, waarbij je de RvC soms moet 'adviseren omtrent hun eigen mening'. In tegenstelling tot Nederland, waar een commissaris zijn leven lang in een financiële instelling werkzaam is en inmiddels wel het fijne van complianceproblematiek weet, staat de relatie compliance tot RvC in de VAE hier pas in de kinderschoenen. Het goede daarvan is dat het hoofd compliance regelmatig met de RvC in gesprek moet, de leercurve hoog is en er veel ruimte is om commissarissen het compliance-denken eigen te maken.

David Pije

David Pije woont en werkt sinds 2012 in de Verenigde Arabische Emiraten. Hij is hoofd compliance van de National Bank of Fujairah.



COMPLIANCE EN COMMISSARISSEN: COMPLEMENTAIR!

Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga¹

De rol van de compliance professional concentreert zich al lang niet meer op (uitsluitend) de naleving van wet- en regelgeving, maar steeds meer op het bevorderen van een integere organisatiecultuur, onder meer door het adviseren en 'uitdagen' van de organisatie, bestuurders en commissarissen. De onafhankelijk gepositioneerde compliance professional kan bestuurders en commissarissen helpen om hun deskundigheid en effectiviteit ten aanzien van niet-financiële risico's te vergroten door hen, onder meer, van goede informatie te voorzien en op dit onderwerp uit te dagen.

In het Monitoring Rapport 2020 van de Monitoring Commissie Corporate Governance² wordt ingegaan op de kwaliteit van rapportages, onder meer ten aanzien van lange termijn waardecreatie, risicobeheersing en cultuur. Aandacht wordt gevraagd voor de intentie van de Corporate Governance Code om te komen tot een betekenisvolle rapportage die inzicht geeft in dilemma's, de afwegingen die daarbij worden gemaakt, de uitkomsten daarvan en de impact op de organisatie. Zo wordt de samenhang tussen de verschillende thema's beter zichtbaar, bijvoorbeeld doordat duidelijk wordt hoe de cultuur en waarden van een organisatie bijdragen aan de lange termijn waardecreatie. De commissie verzoekt om bij de evaluatie van bestuur en raden van commissarissen (RvC's) meer nadruk te leggen op cultuur en gedrag. De compliance professional kan het bestuur en de RvC faciliteren bij een goede naleving van de Code.

Met deze ontwikkelingen als basis hebben wij onderzoek gedaan naar de relatie tussen RvC's en de compliancefunctie. Hiertoe hebben wij in 2021 zowel compliance professionals als commissarissen gevraagd een aantal vragen te beantwoorden. De eerste resultaten van het deelonderzoek onder compliance professionals zijn gepubliceerd in het Tijdschrift voor Compliance.³ Vervolgens is de respons van de kant van de commissarissen verwerkt in een artikel in het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht.⁴

In dit artikel leggen wij de resultaten naast elkaar, wordt de beleving van de relatie tussen RvC's en de compliancefunctie van beide kanten belicht en worden suggesties gedaan voor verbetering.

1 De auteurs zijn ervaren specialisten in de wereld van compliance en lid van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO; zie www.vco.nl). Zij schrijven dit artikel op persoonlijke titel. Enkele auteurs hebben een commissarissenrol (vervuld).

2 Rapport monitoring boekjaar 2020, Monitoring Commissie Corporate Governance, www.mccg.nl/publicaties/rapporten/2021/12/15/rapport-monitoring-boekjaar-2020

3 Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur? - Resultaten van ons onderzoek naar de relatie tussen de Compliance Professional en het toezichhoudend orgaan, in: *Tijdschrift voor Compliance*, nr 2 april 2021.

4 Goede compliance versterkt duurzame waardecreatie, in: *Goed Bestuur & Toezicht*, 2021-4.

Verschillende sectoren

De bepalingen⁵ over compliance en risicobeheersing in de Corporate Governance Code staan niet op zichzelf. De toegenomen aandacht voor compliance, inclusief integriteit en organisatiecultuur, is zichtbaar in verschillende sectoren. Ook in andere governance codes wordt hier aandacht aan besteed zoals de Zorgbrede Governancecode en de Governancecode Woningcorporaties 2020. Het Kader Goed Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) schetst een grotere verwachting op het gebied van compliance en risicobeheersing. Expliciet is opgenomen dat een veilige aanspreekcultuur met ruimte voor tegenspraak van belang is, en dat de RvC gesprekken dient te stimuleren, eventueel aan deze gesprekken deelneemt en verbeteracties monitort. Daarnaast ziet de RvC toe op verant-

woorde afweging van kansen en beheersing van risico's in het kader van de integere bedrijfsvoering.

Ook binnen de (semi)overheid, accountantskantoren, zorg, notariaat en advocatuur zien we een toename van het aantal compliancefuncties. Compliance is zodoende allang niet meer een exclusief werkgebied in de financiële sector. Het omvat de versterking van de integriteit van organisaties in de volle breedte, om daarmee bij te dragen aan duurzame waardecreatie. Dit sluit aan bij de ontwikkelingen en toenemende vereisten ten aanzien van duurzaamheid, waarbij integriteit deel uitmaakt van een aantal van de Sustainable Development Goals⁶ van de Verenigde Naties.

5 Best practice bepalingen 1.2.3 en 1.4.2.

6 www.sdg.un.org/goals

AANLEIDING EN OPZET VAN ONS ONDERZOEK

Wij hebben als team van de Kennistafel Gedrag & Cultuur⁷ van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO) onderzocht hoe de relatie met RvC's⁸ door compliance professionals wordt ervaren en waar deze mogelijk verbetering behoeft. Aan dit onderzoek werkten 117 compliance professionals mee.

Vervolgens waren wij geïnteresseerd in de ervaringen van commissarissen. Daarom hebben wij in de zomer van 2021 een vragenlijst voorgelegd aan commissarissen om hun beleving van de relatie tussen commissarissen en de compliancefunctie inzichtelijk te maken.

Deze vragenlijst is door 75 commissarissen ingevuld.⁹ De achtergrond van de respondenten loopt uiteen. Zo zijn respondenten actief in de financiële sector, maar ook bij semipublieke organisaties en grote corporates. In situaties waarin dit heeft geleid tot significante verschillen per type organisatie, wordt dit hierna expliciet aangegeven.

Onze onderzoeken concentreren zich op een aantal kernvragen:

- Wat is het proces en de frequentie van rapporteren door de compliancefunctie aan de RvC?
- Wat zijn de onderwerpen waarover aan de RvC wordt gerapporteerd?
- Hoe beoordelen de compliance professionals en de commissarissen de kwaliteit van het contact en de communicatie?

In dit kader is ook gevraagd of de RvC de compliance professional (in de tabellen hierna aangeduid als CP) als volwaardige gesprekspartner beschouwt over onderwerpen als gedrag en cultuur binnen de organisatie en of de RvC over andere onderwerpen geïnformeerd wil worden. Aanvullend is gevraagd of de RvC betrokken is bij benoeming en ontslag van de compliance professional en ten slotte is gevraagd naar mogelijke verbeterpunten. De belangrijkste resultaten uit het laatste onderzoek presenteren we in dit artikel.¹⁰ De volledige resultaten van beide onderzoeken zijn te vinden op de website van de VCO.¹¹

7 www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur/wie-zijn-wij

8 Daar waar we in dit artikel spreken over RvC (Raad van Commissarissen) bedoelen we ook de RvT (Raad van Toezicht).

9 Daarvan heeft ruim de helft ook elke vraag beantwoord. Sommige commissarissen hebben meerdere commissariaten: zij hebben de vragenlijst ingevuld vanuit de organisatie waaraan zij de meeste tijd besteden.

10 Zie tevens daarover ons artikel: Goede compliance versterkt duurzame waardecreatie, in: *Goed Bestuur & Toezicht*, 2021-4.

11 www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur

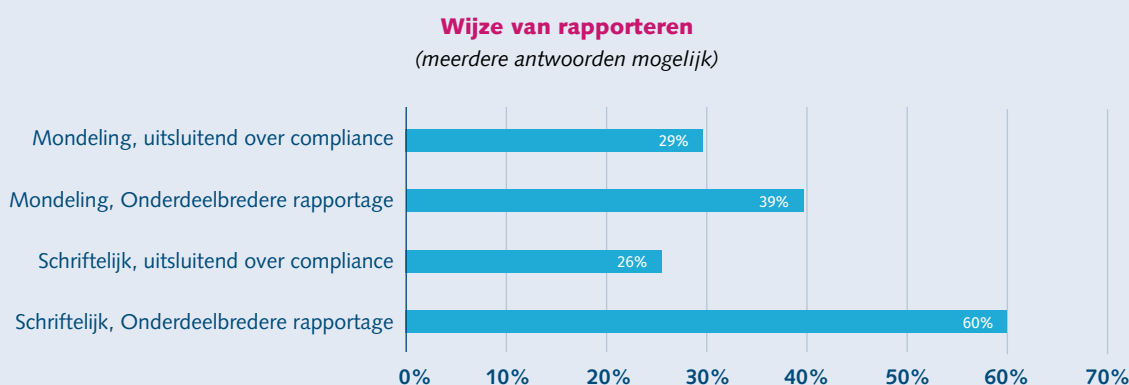
RESULTATEN VAN ONS ONDERZOEK

**Rapporteren**

We hebben gevraagd naar de rapportages van de compliance professional aan de RvC. Van de respondenten geeft 60% aan de informatie over compliance thema's schriftelijk te ontvangen, in het kader van een bredere rapportage.

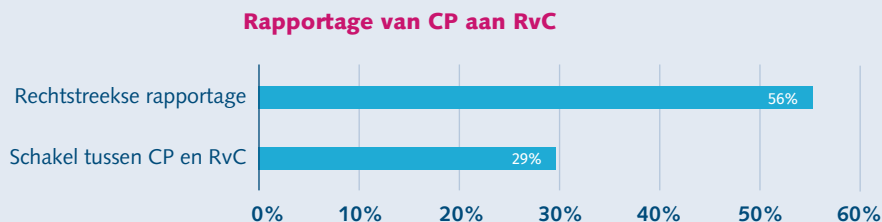
Bij 26% van de respondenten betreft de schriftelijke rapportage uitsluitend compliance thema's. Een groot deel van de respondenten ontvangt deze informatie (ook) mondeling, uitsluitend over compliance (29%) danwel als onderdeel van een bredere rapportage (39%).

Van de RvC respondenten ontvangt 56% de informatie van de compliance professional. Bij 29% vormt de directie of andere functionaris een (tussen-)schakel in de informatievoorziening. N.B. Uit ons eerste onderzoek bleek dat in de financiële sector (70%) een groter percentage van de compliance professionals rechtstreeks contact had met of rapporteerde aan de RvC dan in de niet-financiële sectoren (56%).¹¹



71% van de RvC respondenten geeft aan dat de voltallige RvC de rapportage leest én gezamenlijk bespreekt. Dit percentage is lager dan verwacht, gezien het geschetste belang van de gepresenteerde informatie voor het vervullen van de taken van de RvC. Overigens is dit percentage 10% hoger dan het percentage dat de compliance professionals in ons eerste

onderzoek vermeldde (61%). Het beoordelen van de compliancerapportage door slechts de leden van de Audit-commissie zou de rapportage naar onze mening geen recht doen, omdat compliance en vooral gedrag & cultuur het hart van de organisatie raken.



¹² Zie figuur 1, par. 4.2 van ons eerdere artikel: Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur?, in *Tijdschrift voor Compliance*, nr 2, april 2021.

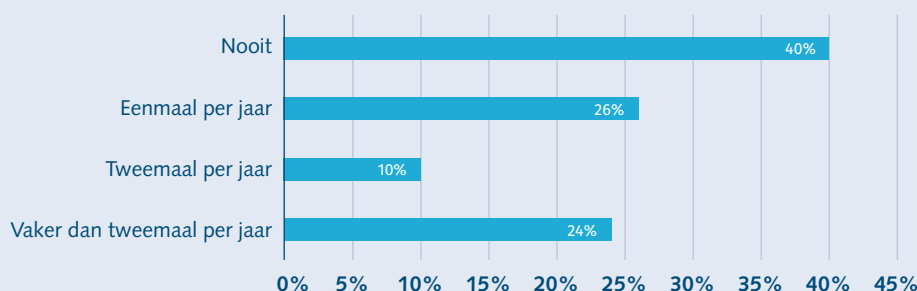


Proces en frequentie

De bespreking van de rapportage gebeurt bij 40% van de respondenten altijd in aanwezigheid van de directie. Dat komt overeen met de antwoorden uit ons eerdere onderzoek.¹² Overigens hebben RvC-leden in de niet-financiële sectoren vaker contact met de compliance professional zonder de directie dan in de financiële sector. Van de RvC respondenten voert

26% het gesprek met de compliancefunctie zonder aanwezigheid van de directie slechts eenmaal per jaar. Bij 24% van de respondenten gebeurt dat meer dan tweemaal per jaar. Van de respondenten die altijd in aanwezigheid van de directie met de compliancefunctie spreken, zou 40% dat ook graag buiten aanwezigheid van de directie doen.

Direct contact tussen CP en RvC zonder directie



Waarover wordt de RvC geïnformeerd en wat wordt besproken?

De RvC respondenten kregen de vraag voorgelegd over welke onderwerpen de RvC al wordt geïnformeerd of graag geïnformeerd zou willen worden.

Er blijkt een discrepantie tussen de thema's waarover wordt gerapporteerd en waarover de RvC informatie wil ontvangen. De respondenten geven aan dat ze met name worden geïnformeerd over operationele thema's zoals het aantal afgeronde e-learnings, niet-naleving van regels en de consequenties daarvan, meldingen, incidenten en compliancerisicoanalyses.

RvC-leden geven aan graag meer geïnformeerd te willen worden over thema's als cultuurgerelateerde observaties, analyse van perverse prikkels en de inschatting van toekomstige gedragsrisico-ontwikkelingen.

Daarbij valt ons op dat met name in de niet-financiële sectoren de commissarissen minder overtuigd zijn dat de compliance professionals goed begrijpen welke informatie (aard en detailniveau) voor hen relevant is.

Waarover wordt gerapporteerd/geïnformeerd	Waarover willen RvC-leden (additioneel) worden geïnformeerd ¹³
Operationele thema's	Cultuurgerelateerde observaties
Afgeronde e-learnings	Analyses van perverse prikkels
Niet-naleving van regels plus consequenties	Inschatting van toekomstige gedragsrisico-ontwikkelingen
Meldingen	
Incidenten	
Compliancerisicoanalyses	

¹³ Zie ook onze aanbevelingen in de laatste paragraaf.



Kwaliteit van de gesprekken

De respondenten tonen zelfvertrouwen als het gaat om de rapportages: 75% van de RvC-leden zegt voldoende kennis te hebben van het compliancevakgebied en 79% van de respondenten geeft aan voldoende kennis te hebben van de risico's die kunnen voortvloeien uit de organisatiecultuur. Dit lijkt te stroken met de percentages uit ons eerste onderzoek: 80% van de compliance professionals vond dat leden van de RvC voldoende kennis hebben van compliance en integriteit. In 11% (financiële sector) tot 17% (niet-financiële sectoren) van de gevallen konden de compliance professionals dat echter niet inschatten.

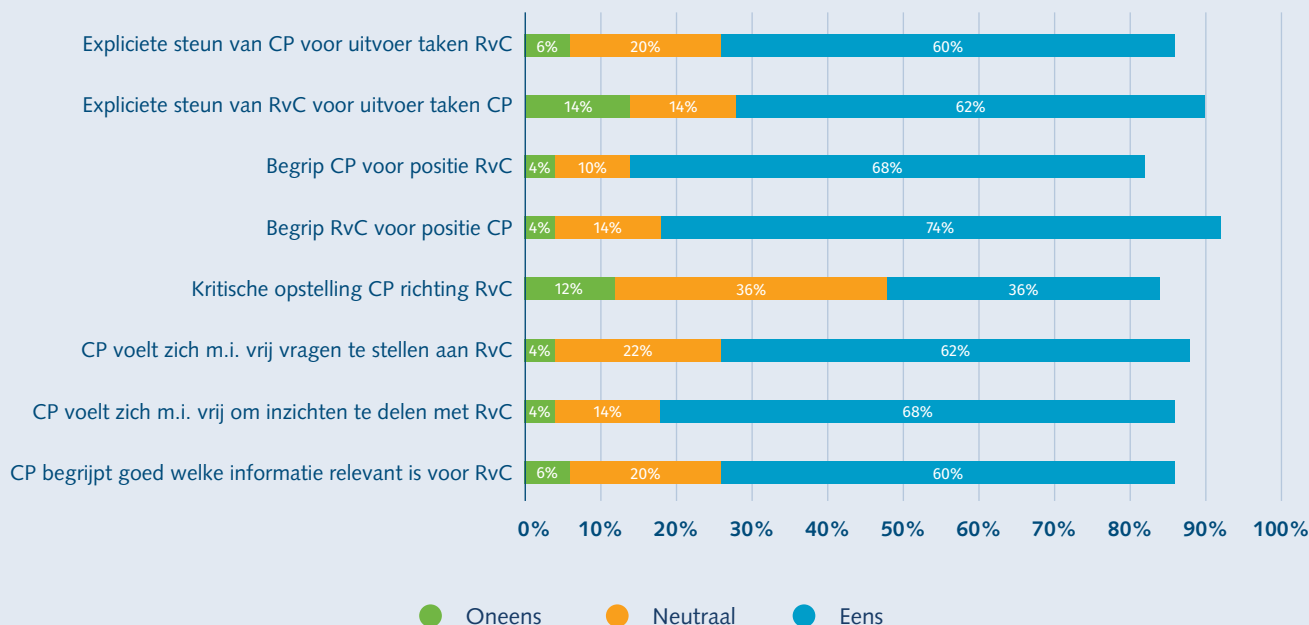
Wanneer wordt gevraagd naar 'de beste vragen die zijn gesteld' als illustratie van de kwaliteit van de dialoog van zowel de compliance professional als van de RvC wordt een aantal voorbeelden gegeven. Zo vermelden commissarissen dat hen ooit werd gevraagd: 'Welke invloed heeft u op de totstandkoming van de cultuur binnen dit bedrijf?' en 'Wat is integer handelen in de toezichtvisie van de RvC?'. Als voorbeeld van scherpe vragen die zij zelf stelden als RvC-lid is genoemd: 'Redden jullie al het werk wel?' en 'Moest je erg zoeken naar woorden om deze conclusie te vertellen?'.

Opvallend genoeg merken meerdere commissarissen op dat ze zich realiseren dat ze weinig vragen stellen of dat in hun RvC de 'juiste' vraag nog niet was gesteld. Tevens realiseert ruim een derde van de bevroegde commissarissen uit de financiële sector zich dat zij zelf niet de juiste vragen stellen over de risico's die voortvloeien uit de organisatiecultuur.¹⁴

Dit correspondeert met ons eerste onderzoek waarin slechts een geringe meerderheid van de compliance professionals aangaf dat de RvC de juiste vragen stelt met betrekking tot compliance en integriteit¹⁵, en dat compliance professionals uit de niet-financiële sectoren aangeven dat de onderwerpen die zij relevant vinden niet allemaal aan de orde komen. Hier lijkt duidelijk ruimte voor verbetering, over en weer.

Opvallend is dat de compliance professionals de RvC-leden aanspreken met 'u', terwijl de RvC leden de compliance professionals tutoyeren. Wij vragen ons af of dit een verhouding aangeeft die effect kan hebben op de ervaren vrijheid van de compliance professional om vrijuit te spreken.

Beoordeling relatie tussen RvC en CP



14 Goede vragen vonden wij onder andere: 'Bent u vrij om uw rol onafhankelijk te vervullen en heeft u alles gerapporteerd wat relevant is voor ons als RvC?'; 'Is er binnen de organisatie een basis van gedeelde waarden en normen en hoe worden die besproken?'; 'Werken we aan *what is legal* or *what is right*?'

15 Zie de originele dataset, vraag 12 sub 4, te vinden op www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur.



Is de relatie tussen de RvC en de compliance professional kritisch genoeg?

Van de RvC respondenten moedigt 75%¹⁶ de compliance professional aan om eigen inzichten te delen en 68% van de respondenten denkt dat compliance professionals zich vrij voelen om dit ook te doen. Een kritische houding van de compliance professional richting de RvC lijkt minder sterk aanwezig; slechts 36% van de respondenten zegt dit te ervaren (waarbij dit in de financiële sector vaker het geval is dan in de niet-financiële sector). Wederzijdse steun wordt gelijkmatig ervaren; 62% van de respondenten ervaart steun van de compliancefunctie t.a.v. het uitvoeren van de RvC taken en 60% verwacht dat de compliancefunctie zich gesteund voelt. Opvallend vinden wij dat 14% aangeeft dat de compliance professional niet expliciet wordt gesteund.



Is de compliance professional gesprekspartner m.b.t. gedrag en cultuur?

De RvC respondenten zien compliance professionals wel degelijk (24%) of slechts enigszins (46%) als gesprekspartner op het gebied van gedrag en cultuur. 28% van de respondenten geeft aan dit niet echt te zien. Indien zij wél als gesprekspartner worden gezien, worden thema's besproken als relevante ontwikkelingen, signalen, de 'tone from the top' (voorbeeldgedrag) en ondersteunende initiatieven die de compliancefunctie ontwikkelt ten aanzien van gedrag en cultuur. Indien zij niet als gesprekspartner worden gezien, worden als redenen genoemd:

- de directie schuift het advies van de functie regelmatig terzijde en is dus veel invloedrijker;
- compliance is beperkt tot GDPR;
- de persoon is meer juridisch gefocust;
- de directie vervult ook de rol van compliance.



Is de RvC betrokken bij benoeming en ontslag?

Omdat de compliance professional een kwetsbare positie kan hebben en soms een ontslagbescherming¹⁷ kent, is onderzocht of de RvC een rol speelt bij de benoeming, schorsing of het ontslag van de compliance professional. Van de RvC respondenten geeft 42% aan dat dit het geval is. De rol van de RvC ziet dan met name op advisering (38%) of instemming (57%) met de benoeming, schorsing of ontslag van de compliance officer.



Wat kunnen we verbeteren?

Tot slot; om een goed beeld te krijgen van de behoeften van de respondenten is gevraagd wat zij zouden willen verbeteren aan de relatie met de compliancefunctie.

Daaruit blijkt met name dat er behoefte is aan een open en informeel gesprek. RvC respondenten wensen dat 'de stap naar de RvC niet als escalatie moet worden beschouwd'. Daarnaast zijn inhoudelijke verbeterpunten geformuleerd, zoals de behoefte om jaarlijks geïnformeerd te worden over compliance-trends, een verdere uitwerking van risico's en mogelijke beheersmaatregelen, plus meer praktische aandacht voor thema's als cultuur en soft controls.

Om andere commissarissen een aantal suggesties te geven benoemden de respondenten een aantal vragen die zij aan de compliance professional zouden kunnen stellen:

- Wat is jouw inschatting van de integriteitscultuur binnen de organisatie?
- Zijn er zorgpunten die niet in de rapportage staan?
- Voel jij je volledig vrij om je taken uit te oefenen en de RvC daarvan op de hoogte te houden?
- Welk incident vond je ongemakkelijk maar heb je niet gemeld?
- Voel jij je vrij genoeg om een ongemakkelijk gesprek aan te gaan over een belangrijk onderwerp?

Daarnaast noemden zij ter inspiratie een aantal vragen die zij zelf ooit stelden en die tot mooie antwoorden leidden:

- Moest je erg zoeken naar woorden om deze conclusie te kunnen vertellen?
- Welke vraag heb ik niet gesteld die ik wel had moeten stellen?
- Hoe kan ik er als RvC-voorzitter aan bijdragen dat je elk onderwerp bespreekbaar durft te maken?
- Wat was de laatste keer dat het ongemakkelijk werd tussen jou en het management?

¹⁶ Deze vraag bevatte meerdere antwoordcategorieën. We noemen er hier slechts enkele, waardoor de cijfers niet optellen tot 100%. Alle achtergronddata is te vinden op: www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur/onderzoeksactiviteiten.

¹⁷ Zo bijv. in de financiële sector: www.eba.europa.eu/eba-publishes-its-final-guidelines-internal-governance.

Beschouwingen en aanbevelingen

Een open dialoog tussen commissarissen en de compliance professional versterkt het interne toezicht en de integriteit van de organisatie. De onderzoeksresultaten bieden inzicht in de manier waarop de dialoog tussen commissarissen en de compliancefunctie momenteel wordt gevoerd en waar verbetering mogelijk is.

Het onderzoek leidt tot de volgende beschouwingen en aanbevelingen:

1 Creëer een open en veilige relatie

Wanneer de compliance professional en de RvC elkaar slechts eenmaal per jaar spreken of alleen in geval van escalatie, is het lastig om een open en veilige relatie te creëren. Voor een goede dialoog is het raadzaam om elkaar meerdere keren per jaar te spreken, bijvoorbeeld tijdens de bespreking van de kwartaal-rapportages, met deelname van de directie, de RvC en de compliance professional.

Daarnaast is het raadzaam dat de RvC de compliance professional een aantal keren per jaar spreekt zonder het bijzijn van de directie (veelal de leidinggevende van de compliance professional). 60% van de respondenten geeft aan dat zij de compliance professional één (26%) tot meerdere keren per jaar (34%) spreekt buiten aanwezigheid van de directie. 40% spreekt de RvC nog niet zonder het bijzijn van de directie. Hier ligt verbeterpotentieel. Door elkaar beter te leren kennen wordt een mogelijkheid gecreëerd om een veilige vertrouwensbasis te bouwen tussen de compliancefunctie en de RvC. Wij zien in onze praktijk dat het nut van deze vertrouwensbasis soms pas onderkend wordt ten tijde van een crisis of een incident. Pas op dat moment gaan werken aan vertrouwen is veelal niet meer haalbaar.

Vanuit de RvC-respondenten is de behoefte geuit om een open en informeel gesprek te kunnen voeren. En daarnaast willen zij voorkomen dat een stap naar de RvC als escalatie wordt beschouwd. Een veilige omgeving voor de compliance professional zal leiden tot meer en betere informatievoorziening aan de RvC, en als gevolg daarvan tot een betere invulling van de toezichtsrol door de RvC.

2 Investeer in permanente educatie

Hoewel een deel van de respondenten aangeeft de indruk te hebben dat zij over voldoende kennis beschikken met betrekking tot compliance thema's, merken respondenten op dat over deze thema's te weinig en niet de juiste vragen worden gesteld.

Kennis en inzicht is belangrijk om alles wat relevant is ook aan de orde te kunnen stellen. Zorg er daarom voor dat in het permanente educatie programma voor de RvC voldoende compliance-onderwerpen zijn opgenomen, zodat het werk van de RvC versterkt wordt. Compliance professionals kunnen een deel van het programma verzorgen.

3 Stel scherpe vragen en vraag door

Het advies aan RvC leden is om scherpe vragen aan de compliance professionals te stellen. Net zoals bij veel onderwerpen, worden de beste vragen gesteld over de onderwerpen die niet in de rapportage zijn opgenomen: zoals 'Welk onderwerp heb je niet opgenomen omdat het te spannend was voor deze rapportage?' of 'Wordt jouw rapportage nog aangepast door iemand voordat wij deze in de RvC ontvangen?' of 'Welk element in de bedrijfscultuur zie je als risico voor een integere organisatie?' of 'Welke bedrijfseconomische keuzes hebben invloed op gedrag, cultuur en daarmee op compliance?'.

Voor de compliance professionals geldt net zozeer dat zij scherpe vragen zouden moeten stellen. Voorbeelden zijn 'Welke waarnemingen heeft de RvC op het gebied van gedrag en cultuur?', 'Welke rol ziet de RvC voor zichzelf op het gebied van gedrag en cultuur?', 'Wat is de behoefte van de RvC ten aanzien van de communicatie met compliance?' en 'Komt alles aan de orde wat voor de RvC relevant is?'.

4 Bespreek met elkaar waarover gerapporteerd moet worden

Goede compliancerapportages dragen evenzeer bij aan een open dialoog. Ga met elkaar in gesprek over de inhoud van de rapportages. Uit ons onderzoek is gebleken dat veel RvC-leden meer willen weten dan de gangbare – procesgerichte – statistieken over de voortgang van integriteitstrainingen, aantallen onderzoeken, overtredingen en misstanden. Bespreek of de RvC het ook de moeite waard vindt om te rapporteren over de effecten van organisatiecultuur (soft controls) op niet-financiële risico's en de effectiviteit van de interne beheersomgeving, over de (gewenste en ongewenste) gevolgen van gebruikte KPI's en over de behandeling van melders van overtredingen. Daar waar de RvC van mening is dat de compliance professional niet goed begrijpt welke informatie voor de RvC relevant is, is het raadzaam dat dit wordt aangegeven en besproken.

5 Betrek de RvC bij de aanstelling van de compliance professional

Omdat de compliancefunctie soms lastig te vervullen is, bijvoorbeeld wanneer kritiek geuit wordt op het handelen van het bestuur of management, is een onafhankelijke positie onontbeerlijk. In sommige organisaties wordt dit ondersteund door ontslagbescherming. En soms – en dat is nog beter – wordt een directe lijn gelegd tussen de RvC en de compliancefunctie bij de benoeming, schorsing of ontslag van de compliance professional. 42% van de RvC-respondenten heeft op dit moment al een rol in dit proces, welke rol voor het merendeel bestaat uit instemming. Het is raadzaam dat de RvC altijd een rol heeft in de benoeming, schorsing en het ontslag van de hoogstgeplaatste compliance professional.

6 Juiste expertise in de RvC

Tot slot: zorg dat minimaal één RvC-lid (ook) expert is op het gebied van gedrag, cultuur, integriteit en compliance.

Deze beschouwingen lenen zich uitstekend voor opname in de Corporate Governance Code, die inmiddels voorligt ter consultatie. Op deze wijze wordt bijgedragen aan het bouwen en versterken van integere organisaties doordat een betere dialoog en beter toezicht mogelijk is.

Samengevat is het advies aan RvC's en compliance professionals: zorg voor een goede informatie-uitwisseling en ontmoet elkaar regelmatig zodat voldoende vertrouwen en veiligheid ontstaat, waardoor (ook) het ongemakkelijke gesprek gemakkelijker gevoerd kan worden, de relatie wordt versterkt en betere informatie wordt gedeeld. Dit kan een stevige bijdrage leveren aan de integriteit van organisaties.



HANDVATTEN VOOR HET AANGAAN VAN TOEZICHT-UITDAGINGEN

Stefan Peij

De belangrijkste uitdaging van de commissaris anno nu is goede informatievoorziening. Maar de raad heeft meerdere uitdagingen. In dit artikel bespreken we de volgende top drie uitdagingen voor de commissaris vanuit recent onderzoek¹ van Governance University:

1. Verkrijgen van 'goede' informatie.
2. Dynamiek binnen de raad van commissarissen.
3. Dynamiek tussen raad van commissarissen en bestuur.

De vraagstelling daarbij is: de RvC is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. Hoe kan de RvC zijn belangrijkste uitdagingen adequaat aangaan, zodat zijn functioneren een niveau omhoog gaat? En waar kan de compliance officer daarbij ondersteunen?

Uitdaging 1: Verkrijgen van 'goede' informatie

'Goede' informatie komt in de juiste hoeveelheid, is tijdig en heeft duiding en context. Goede informatievoorziening is de kern van een goede relatie tussen de raad van commissarissen en het bestuur. Echter, meningen en behoeftes lopen uiteen: waar de ene commissaris graag uitgebreid, veelvuldig en diepgaand wordt geïnformeerd, heeft de ander liever informatie op vaste momenten in het jaar en op hoofdlijnen. Uit onze onderzoeken² blijkt bijvoorbeeld dat de helft van de

commissarissen de organisatie in wil om zelf te kijken en luisteren en veertig procent juist niet. Terwijl duidelijk is dat de onafhankelijkheidsparadox, ofwel de paradox tussen de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het bestuur maar daar tegelijkertijd van afhankelijk te zijn voor informatie, alleen kan worden doorbroken als de raad van commissarissen meerdere informatiebronnen aanboort. De goede relatie tussen de raad van commissarissen en het bestuur wordt dus niet alleen gekenmerkt door een goede informatievoorziening, maar ook door de ruimte die aan commissarissen wordt geboden om met stakeholders en het tweede echelon te spreken.

1 Het onderzoek is onderdeel van het jaarlijkse benchmarkonderzoek onder ruim 200 commissarissen, in 2019 uitgevoerd door Board in Balance in opdracht van Grant Thornton. Het betrof de open vraag welke uitdagingen de respondent ervaart in zijn of haar werk als commissaris. De antwoorden zijn door de onderzoekers middels 'open coding' technieken gerubriceerd in de zes uitdagingen. Ik bedank daarvoor dr. Pieter-Jan Bezemer van de McEwan University in Perth, Australië. De drie belangrijkste van deze uitdagingen worden hier behandeld.

2 Zie ook: Een betere board begint bij uzelf, in: *Management Scope* (Peij, 1-2016)

en Handvatten voor een effectieve boardroom cultuur, in: *EY Zicht op Toezicht* (Peij, 2016).

Mijn handvatten voor de commissaris met betrekking tot een goede informatievoorziening zijn:

- Geef als raad van commissarissen duidelijk aan welke gerichte en compacte informatie nodig is, vanuit een eigen toezichtvisie en toetsingskader. Houd daarin zelf de lead.
- Zet de voorzitter actief in als voortdurende informatiebrug tussen raad van commissarissen en bestuur, in en buiten vergaderingen. Zorg dat de voorzitter van de raad van commissarissen een goede relatie onderhoudt met de voorzitter van het bestuur, met een goede balans tussen de formele en persoonlijke relatie.
- Maak duidelijke informatieprotocollen, formats, planning en kalender, zodat voor iedereen duidelijk is wat wanneer verwacht kan worden en iedereen daarop aanspreekbaar is.

Uitdaging 2: Dynamiek binnen de raad van commissarissen

"Mijn uitdagingen zijn het bewaken van evenwicht tussen de eigen- en de groepsopvattingen en evenwicht tussen procesmatig ruimte geven en ingrijpen", aldus een respondent. Met één stem spreken als raad van commissarissen is lastig, omdat er meestal onvoldoende ruimte is of wordt genomen voor onderlinge afstemming. Door deze situatie zijn de belangrijkste interne dynamiek-thema's de teamvorming (elkaar 'kennen') en communicatie.

De raad van commissarissen heeft een eigenstandige en collectieve verantwoordelijkheid, maar het bestuur en vaak andere functionarissen zijn het grootste deel van de tijd aanwezig. "Moeten we als raad van commissarissen op één lijn zitten en hoe krijgen we dat voor elkaar?", schreef iemand.



Goede informatievoorziening is de kern van een goede relatie tussen de raad van commissarissen en het bestuur.

Mijn handvatten voor de commissaris met betrekking tot een goede groepsdynamiek binnen de raad van commissarissen zijn:

- Transparant, open en eerlijk zijn, niet alleen over inhoudelijke waarnemingen maar ook over eigen afwegingen, twijfels en overtuigingen.
- Als je merkt dat iemand dat niet is, spreek elkaar daar op aan.
- Duidelijk zijn over verwachtingen, en verschillen met respect behandelen.
- Buiten de vergaderingen om activiteiten organiseren, met aandacht voor elkaars achtergronden en denkwijzen. Voorbeelden zijn wandelen in tweetallen of persoonlijkheidstests bespreken onder externe begeleiding.
- Vergader structureel met en zonder het bestuur. Een voorvergadering helpt om te 'landen' en inhoudelijke zaken voor te bespreken; een navergadering om procesmatig terug te blikken op basis van gemaakte afspraken.
- Goede voorbereiding is het halve werk. Het enkele dagen voor de vergadering afstemmen van waarnemingen binnen de raad van commissarissen helpt bij het meer 'spreken met één stem'. Ook kan de bestuurder indien gewenst al meer concrete voorbereidingen treffen.

Uitdaging 3: Dynamiek tussen raad van commissarissen en bestuur

Deze uitdaging bleek bij ons eerdere onderzoek³ ook één van de meest belangrijke en dus nog steeds een actuele. Problemen die toen werden genoemd, waren "het ontbreken van een vragenstellende cultuur", "niet in staat zijn goede vragen te stellen", "ontbrekende steun vanuit de groep", "onvoldoende goede informatie om de goede vraag te kunnen stellen" en zelfs "verdedigend gedrag vanuit het bestuur".

Het dilemma tussen steun geven aan en 'prikkel' van het bestuur werd door een respondent kernachtig aangegeven. "Als met het stellen van vragen onvoldoende 'rapport' komt, dan moet je doorvragen of ingrijpen."

Hier gaat het vooral om de juiste balans vinden tussen betrokkenheid en afstand. "Het moeilijkste is om vast te stellen waar de rol van de commissaris ophoudt en je je niet met leidinggeven bezig houdt", werd opgetekend door een toezichthouder.

Een verstandige raad van commissarissen spreekt regelmatig afzonderlijk met de compliance officer.

Mijn handvatten voor de commissaris met betrekking tot een goede dynamiek tussen de raad van commissarissen en het bestuur zijn:

- Betrek het bestuur ook zo nu en dan bij meer informele activiteiten buiten de vergaderingen van de raad van commissarissen.
- Goede afstemming tussen (de voorzitter van) de raad van commissarissen en (de voorzitter van) het bestuur werkt als smeermiddel voor het gehele governance-systeem.
- Zorg voor monitoring van opvolging van zaken die de raad van commissarissen zelf heeft geïnitieerd (daarbij kan de secretaris behulpzaam zijn), wees vasthoudend en vraag door wanneer nodig.
- Zorg dat de vragen die de raad wil gaan stellen in een vergadering vooraf onderling worden afgestemd en gestructureerd. In sommige gevallen is het nuttig het bestuur voor te bereiden op vragen die gaan komen, zodat tempo wordt behouden en betere antwoorden kunnen worden verwacht.
- Zorg dat je de organisatie en omgeving als commissaris goed begrijpt, zodat vragen relevanter en meer inspirerend worden voor het bestuur.
- Zorg dat lastige zaken meteen aan de orde worden gesteld en aangegaan.
- Maak als werkgever duidelijk aan het bestuur wat je als raad van commissarissen verwacht, vraag aan het bestuur wat hij verwacht van de raad van commissarissen en evalueer de mate waarin aan wederzijdse verwachtingen wordt voldaan regelmatig.

³ How Two Tier Boards Can Be More Effective, in: *Corporate Governance*, nr. 1-2014 (Bezemer, Peij et. al, 2014).

Samenspel met de compliance officer

De compliance officer inventariseert de belangrijkste risico's en bekijkt deze in samenhang met de ambities en doelstellingen van het bedrijf. Dit leidt tot afspraken over met elkaar omgaan, vastgelegd in procedures en bijvoorbeeld een code. Vanuit die context kan bewustzijn worden gecreëerd en de structuur, samenwerking en cultuur van het bedrijf ontwikkeld. In die cultuur is speak up, je uitspreken, een belangrijk element. Vanuit die structuur en cultuur kun je voortdurend monitoren en verbeteren.

Deze werkzaamheden van de compliance officer maakt hem of haar een belangrijke gesprekspartner voor de raad van commissarissen. Een verstandige raad van commissarissen spreekt regelmatig afzonderlijk met de compliance officer en 'gebruikt' deze als verlengstuk van het eigen toezicht, zoals de raad dat idealiter ook doet met de externe accountant, de interne accountant, de company secretary en de externe toezichthouder. Met deze 'verlengstukken' kan de raad de grote verantwoordelijkheid die hij – parttime nog wel – draagt, een stuk beter invullen.

De compliance officer kan de raad van commissarissen concreet vanuit hiervoor genoemde handvatten ondersteunen:

- Help de raad van commissarissen hun toezichtvisie en toetsingskader goed te laten aansluiten bij de belangrijkste risico's en de ambities en doelstellingen van het bedrijf.
- Zorg dat in de informatieprotocollen, formats, planning en kalender van de raad van commissarissen ook aandacht is voor compliance.
- Onderhoudt een goede en professionele relatie met rechtstreekse lijnen met de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van het bestuur.
- Stel vast of er voldoende speak up cultuur is binnen de raad van commissarissen en het bestuur en tussen die organen.
- Stel vast of er voldoende eigenstandigheid en onafhankelijkheid is bij de raad van commissarissen om het beleid en de beleidsuitvoering van het bestuur goed te kunnen beoordelen en monitoren.
- Stel vast of de cv's van de commissarissen aansluiten bij de profielschetsen, de belangrijkste risico's en de ambities en doelstellingen van het bedrijf.
- Neem deze punten mee in de overleggen met de (voorzitter van de) raad van commissarissen buiten aanwezigheid van het bestuur. De compliance officer heeft niet de macht om zelf veranderingen door te voeren, maar wel de positie om constatering onder de aandacht te brengen.

Conclusie: de compliance officer kan een flink handje helpen

De vragen die we ons eerder stelden waren: hoe kan de RvC zijn belangrijkste uitdagingen adequaat aangaan, zodat zijn functioneren een niveau omhoog gaat? En waar kan de compliance officer daarbij ondersteunen? De handvatten voor zowel de commissaris als de compliance officer worden in dit artikel gegeven.

De gevonden uitdagingen zijn voor een deel terugkerende gedragskundige thema's. Uit onze eerdere wetenschappelijke onderzoeken⁴ bleken ook al de gedragsdynamische onderwerpen bovenaan de uitdaging-lijstjes van commissarissen te staan. Ook toen betrof het de omgang binnen de raad van commissarissen en van de raad met het bestuur en informatie-asymmetrie. Al deze uitdagingen komen voort uit het verschil in frequentie tussen commissarissen en bestuurders. Commissarissen zijn 'laag-frequent' en kennen daarom vooral uitdagingen die samenhangen met tijdbesteding, afstemming, prioriteitsstelling en toegevoegde waarde. Bestuurders zijn 'hoog-frequent', hebben dus per definitie veel tijdbesteding en afstemming, en moeten continu keuzes maken tussen welke informatie wel en niet te verstrekken aan de commissarissen. Het is goed voor de compliance officer om zich dit te realiseren en zijn of haar dienstverlening hierop af te stemmen.

Stefan Peij is oprichter en directeur van de Governance University (GU). Stefan heeft bedrijfskunde gestudeerd en is gepromoveerd als gedragswetenschapper. Hij heeft zich gespecialiseerd in governance en heeft de opleiding voor commissarissen, bestuurders, secretarissen en andere governance-professionals opgezet. De opleiding van de GU wordt zowel in Nederland als in het buitenland gegeven. Stefan is daarnaast boardroom advisor.

4 How Two Tier Boards Can Be More Effective, in: *Corporate Governance*, nr. 1-2014 (Bezemer, Peij et. al, 2014) en The Effectiveness of Supervisory Boards, in: *International Journal of Business Governance and Ethics*, nr. 3-2012 (Peij, Bezemer et. al, 2012).

TIPS VOOR DE COMPLIANCE OFFICER IN RELATIE TOT DE RVC



Organisatiesensitiviteit helpt om 'tussen de regels door' te lezen



Vertrouw op je gevoel en durf door te vragen



Het doel van toezicht door de RvC is afgeleid van het doel van de onderneming zelf



RvC-leden *willen* informatie over gedrag en cultuur

Welke vragen heb je niet gesteld die je wel had moeten stellen?



Goede afstemming werkt als smeerolie voor het gehele governance-systeem



Spreek elkaar regelmatig zodat vertrouwen en veiligheid ontstaat





De RvC heeft informatie nodig om de goede vraag te kunnen stellen

Vertrouwen krijg je door betrouwbaar te zijn



Als je geen verbinding hebt met de mensen om je heen en/of geen vertrouwen hebt opgebouwd, werkt het meestal niet

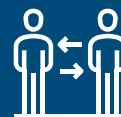


De wereld wordt steeds complexer, ga mee in die ontwikkeling en zorg dat je de juiste skills bezit

Door in intervisie ervaringen te delen kan je meer zicht krijgen op je eigen gedrag en leren van elkaar



Gedrag komt van binnenuit en wordt beïnvloed door externe factoren



Vraag naar de wederzijdse verwachtingen en evalueer deze regelmatig



Daar waar naast overeenkomende belangen ook tegengestelde belangen heersen, is spanning aanwezig



Bouw in goede tijden een zodanige relatie op, dat je daar in slechtere tijden gebruik van kunt maken en op kunt teren

DE COMMISSARIS IS OOK (MAAR) EEN MENS

Lucia Buijs en Eric Schuiling

De commissaris is ook (maar) een mens, net als de compliance officer trouwens. Dat is niet bedoeld als diskwalificatie, zeker niet. Het is naast een feitelijke vaststelling ook een geruststelling. We zijn allemaal mensen en we moeten vroeg of laat allemaal naar de wc. Dus de volgende keer dat je als compliance officer met knikkende knieën staat te wachten om te worden toegelaten tot de vergaderzaal voor een gesprek met de raad van commissarissen is het goed dit te beseffen. Net zo goed zal dit besef ook de commissarissen helpen om te begrijpen hoe de compliance officer in de wedstrijd zit.

Uitgangspunten voor de commissaris

Het thema van het Tijdschrift voor Compliance van april 2021¹ is 'The Governance of Compliance'. In deze editie is een erg interessant interview met Hélène Vletter-van Dort opgenomen. In haar werk als commissaris komt de mens duidelijk aan de orde: het grootste gedeelte van haar tijd besteedt Hélène aan de vraag hoe het met mensen gaat en hoe zij in de wedstrijd staan. In het interview staat een aantal belangrijke uitgangspunten beschreven voor de relatie tussen compliance en de commissaris. Hieronder vatten we een aantal in het oog springende uitgangspunten samen:

- De raad van commissarissen houdt onder andere toezicht op de uitvoering van de lange termijn strategie: 'de lange termijn waardecreatie', zoals dat in de Corporate Governance Code wordt genoemd. Het is één van de taken van de commissaris om de buitenwereld binnen te brengen
- Het traditionele beeld van de sigaar rokende meneer die de envelop open maakt op het moment dat hij bij een vergadering aanschuift is al lang niet meer van deze tijd,

tegenwoordig is er vaak sprake van een professionele raad die op basis van kennis en expertise is geïnstalleerd en die regelmatig haar eigen functioneren evalueert.

- Uiteindelijk gaat het in alle relaties die de commissaris onderhoudt om integriteit. Het gaat om met respect voor en vertrouwen in elkaar samenwerken.
- Transparantie in de relatie tussen commissaris en bestuurder is daarom ook van belang, onder andere als het gaat om het voeren van gesprekken met medewerkers, of het (extern) verifiëren van informatie.
- Er is sprake van een delicate balans in de vraag in welke mate je als commissaris mag vertrouwen op de informatie die je van het bestuur ontvangt of hoe hard je zelf op zoek gaat naar informatie. Op een serieuze vraag van een commissaris mag hij/zij ook een serieus antwoord van de bestuurder verwachten. Het fundament onder de samenwerking tussen commissaris en bestuurder is dat je beide het beste wilt voor de onderneming.
- De vraag hoe je als commissaris omgaat met de informatie die je tot je beschikking hebt kan een uitdaging zijn. Uitgangspunt is dat de commissaris als taak heeft signalen terug te koppelen aan het bestuur. Hierbij moet de commissaris zich natuurlijk wel bewust zijn van zijn positie en het feit dat deze positie ook bij de gesprekspartner bekend is.

¹ Tijdschrift voor Compliance, nummer 2, april 2021: 'Het geheim van een gezonde relatie tussen Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en compliance'. Interview: Hoogleraar Financial Law and Governance en commissaris Hélène Vletter-van Dort door drs. D. Mijnheer



- Idealiter maak je geen keuze tussen commercie of compliance. Het gaat qua compliance om de vraag hoe ervoor te zorgen dat compliance geen tick the box oefening wordt, daarvoor is de toon aan de top van wezenlijk belang.
- De bijdrage die een commissaris levert moet niet worden onder-, maar zeker ook niet worden overschat. Rolvastheid is een belangrijk uitgangspunt: een commissaris moet niet op de stoel van de bestuurder (of een andere functionaris) gaan zitten.

In bovenstaande samenvatting van uitgangspunten uit het interview met Hélène komen interessante vragen naar voren. In onderstaande tekst bespreken we een aantal van deze mogelijke vragen en reflecteren we op de antwoorden.

Wie vormen de ogen en oren van de onderneming?

De term 'VOCA' (in het Engels 'VUCA') is ook tijdens onze jaarlijkse Compliance Update toegelicht. Het komt erop neer dat we, in vergelijking met enkele decennia geleden, in een wereld leven die steeds Volatieler, Onzekerder, Complexer en meer Ambigu is. Waar in eerdere tijden de voorspelbaarheid van het bestaan redelijk hoog was, lijkt die voorspelbaarheid nu flink afgenomen. Avonturiers vinden dit waarschijnlijk geen enkel probleem, maar er zijn grote groepen mensen voor wie een stevig fundament van zekerheden toch prettiger voelt. Het besef dat je ook niet meer alles kunt weten, dringt steeds

Het besef dat je niet meer
alles kunt weten, dringt
steeds verder door.

verder door. De hoeveelheid nieuws en actualiteiten op vele verschillende vlakken is simpelweg te groot om bij te houden, te analyseren, te begrijpen en op te acteren. Dat geldt ook voor bestuurders, commissarissen en compliance officers.

Wil je als organisatie adequaat interacteren met je snel veranderende omgeving, moet je dus met elkaar optrekken en samen de ogen en oren openhouden. Compliance officers maken als tweede lijn deel uit van de organisatie en ook commissarissen hebben zich, sommigen zeggen in de vierde lijn, aan de organisatie verbonden. In de VOCA-wereld zijn gewenst: Visie, Begrip, Duidelijkheid en Wendbaarheid. Om daar inhoud aan te kunnen geven kan het bestuur alle ogen en oren gebruiken.

In dezelfde editie van het Tijdschrift voor Compliance als waarin het eerder aangehaalde interview is gepubliceerd, staat ook een artikel² van de hand van een aantal leden van de Kennistafel Gedrag en Cultuur van de VCO. Dit artikel beschrijft een aantal belangrijke elementen in de verhouding tussen compliance

officers, bestuurders en commissarissen. Gegeven de eis dat enkel deskundige bestuurders en commissarissen plaats hebben in het hoogste uitvoerende en het hoogste toezichthoudende orgaan, kunnen compliance officers de helpende hand toesteken door hun kennis op het gebied van compliance en integriteit te vergroten, zo wordt in dit artikel ook betoogd. In deze editie van De Compliance Officer staan de resultaten van het vervolgonderzoek beschreven, waarbij juist de RvC-leden bevraagd zijn.

Hoe positioneren we ons op de as van afstand en nabijheid?

Natuurlijk heeft wel iedereen zijn eigen rol. Zoals in het interview ook naar voren komt, is rolvastheid van cruciaal belang in de goede werking van de driehoek compliance – bestuur – commissaris. Geen van deze functionarissen moet op de stoel van een ander gaan zitten. Als ieder zijn rol pakt kan het slagen. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan.

Het vinden van de balans tussen het bouwen aan de relatie met elkaar en tegelijkertijd de afstand te houden tot elkaar is een ingewikkelde koorddans. Begin dit jaar stapelen de voorbeelden zich op waarbij we zien hoe vaak dit misgaat. We zien ook dat de balans niet zwart-wit is: er is altijd nuancering mogelijk van uitspraken en we zien ook een verschuiving van de opinievorming in de tijd.

2 Tijdschrift voor Compliance, nummer 2, april 2021: 'Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur? Resultaten van ons onderzoek naar de relatie tussen de Compliance Professional en het toezichthoudend orgaan' door mr. S.F. de Boer-Verheij, mr. N. Jager, mr. M.E.P.A.R Jans CCP, drs. C.C. Merckens RA, mr. R. Notermans en C.A. Wielenga.



In een relatie waar toezicht een (hoofd)rol speelt, krijgt deze dynamiek een nog sterkere lading. In dit artikel gaan we niet in op afstand-nabijheid in de context van grensoverschrijdend gedrag. Toch verschilt het niet zoveel van elkaar. In zowel de toezichtsrelatie als bij grensoverschrijdend gedrag is er sprake van een glijdende schaal waarop je op een zeker moment beslissingen neemt, groot of klein, die anders waren uitgevallen als je jezelf op een ander punt had geplaatst op de meetlat: Hoe dichtbij of veraf staat de ander van mij?

De compliance officer heeft de ingewikkelde taak om niet boven of naast zijn collega's te staan, maar er midden tussenin. Zijn rol is (ook) de interne oren en ogen te zijn en dat lukt niet vanuit een ivoren toren. De compliance officer die effectieve relaties weet aan te gaan in de organisatie weet meer en kan meer bereiken dan zijn collega die achter zijn beeldscherm blijft zitten. We investeren in soft skills: gesprekken voeren, omgaan met weerstand, ideeën presenteren, noem maar op. We willen dat de compliance officer relaties opbouwt en hier (in de goede betekenis van het woord) gebruik van maakt. Met elke stap bouwen aan het vertrouwen. Relaties opbouwen betekent betrokken raken bij de ander, je inleven in de ander, begripvol zijn, loyaal en behulpzaam. Je vraagt vertrouwen en geeft vertrouwen. Kwetsbaarheid komt om de hoek kijken. Zonder een 'pietsje' van een dergelijke emotionele investering hebben relaties niet veel kans van slagen. Wie zegt nu wanneer betrokkenheid omslaat naar overbetrokkenheid of bemoeizucht? Wanneer wordt begripvol kritiekloos? Wanneer overschrijd je de grens van loyaal naar té aardig?

Wanneer wordt het moeilijk om vanuit het oogpunt van toezicht aan te spreken wanneer je zelf de relatie hebt opgebouwd? Daar is de glijdende schaal.

Als je je als compliance officer koel en afstandelijk opstelt, als je geen verbinding hebt met de mensen om je heen en/of geen vertrouwen hebt opgebouwd, werkt het meestal niet. Maar in iedere relatie kan het moment komen dat je dezelfde mensen moet aanspreken of bevragen vanuit een toezichtoogpunt als de mensen in wie je veel hebt geïnvesteerd.

Daarom is het goed je als compliance officer af te vragen hoe groot de afstand is tot de raad van commissarissen. Hoe nabij zijn ze als het verstandig is om 'even snel te schakelen', als je hen nodig hebt? Bouwen aan de relatie met de raad van commissarissen is een vereiste, figuurlijk op de schoot zitten gaat te ver. Waar ligt dan het professionele midden tussen afstand en nabijheid?

Uiteraard is er geen eenduidig antwoord te geven op deze vraag. Her- en erkenning van de dynamiek en de complexiteit is een mooi startpunt. De dynamiek beschrijft ons gedrag en gedrag kunnen we oefenen. Bespreekbaar maken van onze dilemma's en feilbaarheid van ons eigen gedrag gebeurt nog maar mondjesmaat. Daarom raden wij van harte intervisie aan met collega's in eenzelfde positie. Bij intervisie bespreek je samen met collega's, in vertrouwen, tegen welke zaken je aangelopen bent of wat je lastig vond. Door ervaringen met elkaar te delen kan je meer zicht krijgen op je eigen gedrag en leren van je collega's.

De rol van de compliance officer is (ook) de interne oren en ogen te zijn en dat lukt niet vanuit een ivoren toren.

Openheid, transparantie en tegenspraak bevorder je niet vanachter een beeldscherm, dat doe je in contact met mensen,

Is vertrouwen goed of is iets anders nog beter?

Zoals hierboven ook wordt aangehaald speelt, ondanks de ingebouwde functiescheiding en 'ieder zijn rol', onderling vertrouwen een cruciale rol. Vertrouwen krijg je door betrouwbaar te zijn. Hoe werkt dat?

Stel, je hebt als compliance officer het gevoel dat er onvrede heerst in het bedrijf en je filosofeert openlijk in gesprek met de raad van commissarissen over de impact die deze onvrede zou kunnen hebben op de integriteitsrisico's en hun beheersing. Je hebt deze gevoelens nog niet eerder gedeeld met de raad van bestuur en de bestuursleden zijn ook niet aanwezig bij het gesprek dat jij hebt met de commissarissen. Een uur nadat je je gesprek met de commissarissen afsluit, staat de voorzitter van de raad van bestuur aan je bureau. Briesend. Hij vraagt je op indringende toon waar jij het lef vandaan haalt om tegen de commissarissen te zeggen dat er onvrede heerst in het bedrijf. En hij vraagt je met bewijs te komen, want dan moet ook alles op tafel. Hoe kijken we tegen deze situatie aan?

Het is in veel organisaties een goede gewoonte dat de compliance officer rechtstreeks toegang heeft tot de vergadering van de raad van commissarissen. In die situatie spreekt de compliance officer met enige regelmaat met de commissarissen zonder dat de bestuurders hierbij aanwezig zijn. Achtergrond van deze opzet is dat een compliance officer onafhankelijk van de (invloed van de) hiërarchische lijn vrijuit moet kunnen spreken met het hoogste toezichthoudende orgaan. Alles leuk bedacht, maar het is natuurlijk een precarie situatie voor alle betrokkenen. Onderling vertrouwen staat hierbij op het spel.

Vragen die in deze situatie voor alle betrokken functionarissen relevant zijn om op te reflecteren zijn:

- "Wat ga ik vragen, zeggen en doen voor, tijdens en na het gesprek?"
- "Wat ga ik ook vooral niet vragen, zeggen en doen, voor, tijdens en na het gesprek?"
- "In welke mate kan ik mijn beweringen staven, welke verschillende bronnen gebruik ik voor mijn kennis en gevoel?"
- "In welke situatie bevindt zich de onderneming, welke thema's spelen op dit moment en hoe verhoudt zich integriteitsrisicobeheer zich tot deze situaties en thema's?"
- "Welke voorwaarden kan ik stellen of welke voorbehouden kan ik maken ten aanzien van hetgeen ik in het gesprek deel met anderen?"
- "Hoe ga ik om met informatie die ik tijdens het gesprek opvang? Wat bespreek ik direct en wat houd ik nog even voor me?"
- "Welke eisen stelt mijn betrouwbaarheid aan mijn functioneren en de mate waarin ik in gesprek ga met anderen?"
- "Hoe houd ik in mijn tegenspraak en adviezen rekening met de geldende hiërarchie en cultuur in de organisatie? Wil ik een slag winnen of de oorlog?"

Nu zou je kunnen zeggen dat bovenstaande overwegingen vooral politiek zijn ingegeven. Je kunt je ogen ervoor sluiten of niet willen dat het er is, maar politiek speelt in alle organisaties. Daar waar naast overeenkomende belangen ook tegengestelde belangen heersen, is spanning aanwezig. En elke betrokkene zet in op het zo goed mogelijk behartigen van zijn belangen. Dat is

logisch en daar wordt een ieder ook voor betaald. Dus bedrijfs-politiek is er altijd, waarbij natuurlijk moet worden bewaakt dat het de cultuur en de omgang met elkaar niet zodanig beïnvloedt, dat het inefficiëntie in de hand werkt en de organisatie minder effectief maakt.

Hoe moet een goede werkgever acteren?

Natuurlijk kunnen we in het hiervoor beschreven voorbeeld ook genoeg vinden van het gedrag van de bestuurder voor je bureau. Wat zit hem dwars? Welke angst drijft hem in het stellen van deze vraag? Zoals in het eerder beschreven interview ook wordt beschreven zal de commissaris zich in een dergelijke situatie moeten afvragen: Willen wij deze houding? De raad van commissarissen is immers formeel de werkgever van de raad van bestuur. Een goed bestuurder zou niet angstig hoeven zijn over een commissaris die informatie gaat halen in de organisatie, of een compliance officer die zonder zijn aanwezigheid een gesprek heeft met de RvC. Begrip en respect voor verschillende standpunten en de verschillende posities van betrokkenen zou al veel moeten helpen. Een goede werkgever coacht zijn werknemers in het omgaan met de praktijk van alledag en laat de verantwoordelijkheid waar deze hoort. Waarom zou dat voor de relatie tussen bestuurder en commissaris anders zijn?

Hoe kan ik in goede tijden voorbereiden op slechte tijden?

Wie kent niet de uitspraak: "In slechte tijden leer je je vrienden pas echt goed kennen"? In onze beleving geldt dit ook voor de relatie tussen bestuurder, commissaris en compliance officer. Het is zaak in goede tijden een zodanige relatie op te bouwen, zodat je daar in slechtere tijden gebruik van kunt maken en op kunt teren. Als het spannend wordt moet je weten wat je aan elkaar hebt. Dat is niet alleen een oproep aan de compliance officer, maar ook de bestuurder en commissaris zouden er goed aan doen in goede tijden te investeren in de relatie met de andere functionarissen. Misschien klinkt het wat afstandelijk: 'investeren'. Maar wat we bedoelen is dus regelmatig met

elkaar in gesprek gaan, elkaar leren kennen, discussies hebben, dilemma's bespreken, adviezen uitwisselen en interne en externe ontwikkelingen bespreken. Openheid, transparantie en tegenspraak bevordert je niet vanachter een beeldscherm, dat doe je in contact met mensen.

Ten slotte

Met deze bijdrage hebben we de relatie tussen commissaris, bestuur en compliance officer onder de loep gelegd. Ondanks dat over deze relatie en de afzonderlijke functies al veel is geschreven, hopen we toch dat deze bijdrage leidt tot meer inzicht en wellicht zelfs enige reflectie van de lezer.





GERT-JAN DUITMAN:

**"HET IS GOED
OM ZIJLICHT TE
KRIJGEN"**

De Nederlandsche Bank (DNB) toetst alle beleidsbepalers die willen aantreden bij onder meer een bank, verzekeraar of pensioenfonds. Bestuurders, interne toezichthouders en andere sleutelfunctionarissen worden getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid. Risicogebaseerd bepaalt DNB hoe uitgebreid ze een dergelijke toetsing uitvoeren. *Gert-Jan Duitman* is hoofd van de afdeling Expertisecentrum Toetsingen. Wat houdt het in en hoe verloopt zo'n proces? Een kijkje in de keuken.

'Jaarlijks voeren we zo'n 2.000 toetsingen uit. Dat doen we met een team van twintig mensen in samenwerking met onze accounttoezichthouders. Die kennen de onderneming in kwestie goed. Als toetsingsexpert weet je wat het betekent om te functioneren op bestuurlijk niveau van financiële ondernemingen en welke bagage daarvoor nodig is.

In de afgelopen jaren is de toetsingsdoelgroep langzaam uitgebreid. Naast eerst primair bestuurders en later ook commissarissen bij financiële ondernemingen toetsen we bijvoorbeeld nu ook sleutelfunctiehouders en belangrijke functionarissen in het tweede echelon (laag onder de Raad van Bestuur). Afhankelijk van de organisatie kan dat bijvoorbeeld een (Group) compliance officer zijn.

Kennis, vaardigheden en gedrag

Bij een geschiktheidstoetsing beoordelen we drie aspecten: kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. Vaardigheden en kennis zijn in beginsel leerbaar, bijvoorbeeld tijdens training of in de praktijk. Gedrag komt van binnenuit en wordt beïnvloed door externe omstandigheden. Welke kennis en vaardigheden van belang zijn, is mede afhankelijk van de functie van de beleidsbepaler, de complexiteit en het risicoprofiel van de onderneming en de geschiktheid van de overige collega's in het collectief. Een Raad van Commissarissen (RvC) moet een brede blik hebben en verschillende perspectieven inbrengen. Daar heb je een divers collectief voor nodig, een geheel van verschillende competenties en vaardigheden. Er is niet één soort geschikte commissaris.

Kennis is afhankelijk van de functie die iemand in een RvC vervult. Heeft een bank expertise nodig op het gebied van digitalisering en IT? Dan heb je idealiter iemand in de raad die daar verstand van heeft. Uiteraard moet iedereen een basis-niveau aan ondernemingskennis hebben, maar je streeft ook naar aanvullende deskundigheid.

De driehoek kennis-competenties-gedrag toetsen we op vijf onderwerpen:

- a. Bestuur, organisatie en communicatie. Begrijp je hoe een onderneming wordt bestuurd en welke governance-regels eraan verbonden zijn?
- b. Kennis van de producten, diensten en markten. Snap je bijvoorbeeld welke producten worden verkocht?
- c. Beheerste en integere bedrijfsvoering. Weet je welke risico's de onderneming loopt en hoe je die risico's kunt beheersen? Hier zie je een duidelijke link met compliance.
- d. Evenwichtige en consistente besluitvorming. Hoe ga je goed om met dilemma's? Welke keuzes maak je? Heb je alle relevante belangen meegewogen? Doe je dat ook consistent in de tijd?
- e. Beschikbaarheid. Heb je genoeg tijd om aan deze onderneming te besteden?

Vroeger hadden mensen soms wel tien commissariaten, maar dat past niet meer bij de toegenomen verwachtingen van commissarissen. Nu kijken we kritisch naar iemands agenda. Stel dat iemand zegt: "Ik heb 40 uur per week te besteden aan deze vier commissariaten. Dat past allemaal precies." Dan zeggen wij: "Ja, in normale tijden. Maar houd ook rekening met onverwachte wendingen. Wat als er een financiële crisis uitbreekt of een pandemie? Dan vraagt dat misschien wel om een dubbele inspanning voor dezelfde taak. Je moet een buffer hebben en mogelijkheden om andere werkzaamheden te kunnen afschalen. De verantwoordelijkheid is groot. Je kunt niet zeggen dat je er nu even niet bent of iets anders te doen hebt. Als RvC moet je in die gevallen paraat zijn.

Om bovengenoemde vijf elementen te beheersen heb je een aantal vaardigheden nodig. Afhankelijk van de functie en onderneming kunnen dat bijvoorbeeld zijn: helikopterzicht, het vermogen om kritische vragen te stellen, leiderschap en moed, en verandervermogen. Ben je goed in staat om uit te zoomen?

Kan de organisatie zich steeds weer aanpassen aan het hoge tempo waarin de wereld verandert? Hoe innovatief is de onderneming in maatschappelijke vraagstukken als klimaat en digitalisering?

De bank of verzekeraar die een nieuwe commissaris wil aanstellen, doet een aanvraag voor geschiktheidscreening bij DNB. Het vinden van een geschikte kandidaat is overigens de primaire verantwoordelijkheid van de onderneming.

Het proces van screening

DNB beschikt over een digitaal loket waar je alle benodigde informatie kunt aanleveren. Wie is het? Voor welke onderneming is het? Hoe ben je tot deze keuze gekomen? Voor de onderbouwing zijn er een aantal praktische instrumenten, zoals een geschiktheidsmatrix. Wie zitten er in de raad? Welke kennis en competenties wil je hebben? Hoe zijn deze nu verdeeld? Waar zitten de gaten? Wie is de nieuwe persoon en hoe gaat hij of zij het collectief aanvullen?

Zo krijgt DNB een uitgebreid dossier aangeleverd om te kunnen beoordelen of iemand geschikt én betrouwbaar is. Kunnen we het geheel volgen? Bij vragen of twijfels stellen we vragen aan de onderneming of kandidaat. Hoe belangrijker de onderneming voor het financieel stelsel in Nederland, hoe uitgebreider de screening.

Je kunt niet altijd alle informatie van papier halen. Bij een klein deel van de aanvragen gaan we over tot een screeningsgesprek met de kandidaat. Dan gaan we de diepte in. We vragen dan bijvoorbeeld hoe en waar je de competentie *helikopterzicht* hebt toegepast? Wat heb je hiervan geleerd en heb je voorbeelden van situaties waarin het niet is gelukt? Zo'n gesprek doen we altijd met minimaal twee personen van DNB. De kandidaat mag ook iemand meenemen. Dat gebeurt incidenteel. Bij resterende twijfels kan er nog een tweede gesprek volgen. Daarnaast kunnen we referenten benaderen.

In ongeveer 95 procent van alle aanvragen komen we tot een positief oordeel en keuren we de benoeming goed. Vervolgens kan de onderneming deze nieuwe commissaris aanstellen. In de resterende screenings komen we tot een negatief oordeel. Dat lichten we altijd eerst telefonisch toe. Soms schort het aan kennis. Dan krijgt iemand het advies om dat onderdeel bij te spijkeren. Na verloop van tijd komen mensen soms terug voor een nieuwe screening.

Er is een ruim opleidingsaanbod voor aspirant commissarissen. Veel universiteiten hebben specifieke leergangen. Deze richten zich op algemene kennis en vaardigheden. Daarnaast zijn er ook specialistische opleidingen op het gebied van beleggen, IT en duurzaamheid. Naast universiteiten bieden ook diverse opleidingsinstituten commissarissen-opleidingen aan. En

uiteeraard is er ook een groot aanbod aan permanente educatie voor mensen die al een tijd meedraaien.

Verder zien we veel in-house trainingen. Wat zijn de doelen van de onderneming? Waar liggen de grootste risico's? Als DNB is het fijn te weten welke trainingen een aspirant commissaris heeft en nog gaat doorlopen. Dat helpt om gemakkelijker door de screening heen te komen.

Er is een trend om eerst een halfjaar met een RvC mee te draaien, in de vorm van een aspirant lidmaatschap. Vergaderingen bijwonen, met mensen binnen de organisatie praten. Dat werkt heel goed. Besteed er tijd aan. Dat helpt zowel de RvC als DNB te overtuigen dat je geschikt bent voor de functie.

De manier waarop we nu op geschiktheid toetsen, is pas tien jaar oud. Vóór die tijd toetsten we ook op betrouwbaarheid. Ben je integer? Heb je zaken meegemaakt waardoor er twijfel aan je integriteit kan zijn ontstaan? Verder was er een deskundigheidstoets die primair op kennis was gericht. Die twee checks zijn uitgegroeid tot een screening die een veel breder beeld van de geschiktheid geeft.

Waarde en vertrouwen creëren

Het doel van toezicht door de RvC is afgeleid van het doel van de onderneming zelf. Het doel van een onderneming is lange termijnwaarde te creëren. Daaraan zou ik voor de financiële sector 'vertrouwen' willen toevoegen.

Mensen die bankrekeningen hebben, vertrouwen erop dat hun geld er over een paar jaar nog staat. Als een financiële onderneming onverantwoorde risico's neemt, voel je dat meteen in je portemonnee. Daarnaast zijn financiële ondernemingen vatbaar voor langetermijnrisico's door bijvoorbeeld klimaatverandering.

Stabiliteit van het financiële systeem is enorm belangrijk. Als er een financiële crisis is, heeft dat al snel impact op de economie van een samenleving. Dat is voelbaar in de hele maatschappij. Bestuurders en commissarissen in de financiële sector zijn diep doordrongen van het grote belang van hun werk.

Het werk van de RvC en de compliance officer ligt in elkaars verlengde. Ze hebben elkaar nodig. Compliance is een wezenlijk onderdeel van de onderneming. Zowel sparringpartner als controlefunctie in de tweede lijn. Compliance richt zich op: Wat mogen stakeholders van onze onderneming verwachten? Is ons doen en laten integer en vertrouwenwekkend? Voldoen wij aan de regels? Compliance houdt bijvoorbeeld de mensen scherp die bankproducten bedenken en verkopen.

Het bestuur stuurt de compliancefunctie aan. Mocht compliance risico's signaleren, dan kan het bestuur procedures aanpassen of andere beslissingen nemen. De RvC houdt

toezicht op dit hele systeem. Werkt het geheel? Worden de juiste en verantwoorde beslissingen genomen? Is de risico-beheersing effectief? Worden de juiste controlemechanismen ingezet?

Het is verstandig voor een RvC om periodiek een direct lijntje te hebben met de compliance officer. Hoe doet de onderneming het nu? Waar lopen we de grootste compliancerisico's? Hoe worden die beheerst? Hoe zou je de cultuur binnen de organisatie typeren? Hoe is het met de naleving van de wet- en regelgeving? Worden de regels serieus genomen of wordt er weinig aandacht aan besteed? Is compliance een 'afvinklijstje' of zien bestuur en medewerkers het als een toegevoegde waarde?

Als de onderneming het goed doet, wekt dat het vertrouwen van klanten, aandeelhouders, werknemers en andere stakeholders. Alle lijstjes op orde hebben, is niet genoeg. Want als de cultuur en het daadwerkelijke gedrag van de medewerkers hier niet mee rijmen, dan kan de organisatie alsnog falen. Daar moet een RvC kritisch op zijn. Ze moeten weten wat er in de organisatie leeft.

Veiligheid en cultuur

Er is momenteel veel te doen rond (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Omdat het onderwerp direct aan veiligheid en cultuur raakt, hoort het prominent op de agenda van RvC en RvB. Als dat niet altijd al zo had moeten zijn.

Zelf volg ik een opleiding voor commissaris. Ik kreeg van een ervaren commissaris de tip om de opleiding voor vertrouwenspersoon te volgen. Waarom? Dan leer je alert zijn op dat soort signalen en de juiste vragen te stellen. Heel gezond voor een RvC.

Vertrouw nooit alleen op het hebben van een meldpunt. Ga in gesprek met het bestuur. Hoe veilig is het hier? Komt dit gedrag voor? Durft iedereen zich uit te spreken? Hoe kunnen we actief signalen ophalen? En wat doen er vervolgens mee? Graaf echt een paar spades dieper. Ga erover in gesprek met elkaar. Van de top tot en met het laagste niveau in de organisatie. Het gaat erom dat iedereen zich thuis voelt in het bedrijf. En dat is heel wat anders dan dat je weet waar het meldkanaal zit.

Als de RvC zich zorgen maakt over zaken die ze rechtstreeks van een compliance officer horen, dan moeten ze het bestuur daarop aanspreken. Het primaire gesprek vindt plaats tussen de RvB en de RvC. Om deze primaire kant te voeden, zal de compliance officer af en toe op uitnodiging aansluiten bij een RvC-vergadering. Om te rapporteren, een waarneming te delen of zijn mening te geven. Het is goed voor de RvC om zijlicht te krijgen. Dat maakt het beeld van het functioneren van de onderneming alleen maar rijker.'



Gert-Jan Duitman is afdelingshoofd van het Expertisecentrum Toetsingen van De Nederlandsche Bank N.V. (DNB). Hij werkt meer dan 15 jaar in diverse functies voor DNB, de centrale bank en de prudentiële toezichthouder op de financiële sector van Nederland. Voordat hij toetrad tot het expertisecentrum, was hij onder meer secretaris van de vennootschap en van de directie van DNB en afdelingshoofd Compliance & Integriteit.

Gert-Jan studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Hij is Executive Master of Compliance na het doorlopen van de Postgraduate master Compliance & Integrity Management aan de Vrije Universiteit.

Daarnaast vervulde hij diverse bestuursfuncties bij maatschappelijke organisaties in Rotterdam.

WAT WE MOGEN VERWACHTEN: ONTWIKKELINGEN IN DE ROL VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Marlène Jans en Finfoia Planting

De Raad van Commissarissen neemt een belangrijk positie in de organisatie in. Maar wat houdt de rol van een commissaris in en waar vind je de uitgangspunten? In dit artikel gaan we in op de wettelijke basis voor de Raad van Commissarissen en de diverse rollen van de Commissaris.

Wettelijke basis

De basis voor de Raad van Commissarissen (RvC) of de Raad van Toezicht (RvT) ligt verankerd in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Hier is bepaald voor welke rechtsvormen een RvC of RvT moet worden ingesteld.¹ Over het algemeen wordt gesproken over een Raad van Toezicht (en toezichthouders) bij een vereniging of stichting, bij besloten of naamloze vennootschappen² spreekt men over een Raad van Commissarissen (en commissarissen), hier RvC genoemd.

In andere wetgeving kan voor specifieke organisaties of sectoren aanvullende bepalingen zijn opgenomen. Dit is bijvoorbeeld het geval in de wet op het financieel toezicht waar nadere bepalingen over de verhouding tussen de RvC en het bestuur voor financiële instellingen zijn opgenomen.

Corporate Governance Code

Naast de wettelijke basis is de Corporate Governance Code ('de Code') een belangrijk uitgangspunt. Beursgenoteerde ondernemingen zijn verplicht zich aan deze Code te houden. Het doel van de Code is het met of in relatie tot wet- en regelgeving bewerkstelligen van een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances* binnen Nederlandse beursvennootschappen en het daartoe reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de RvC en de algemene vergadering van aandeelhouders.

In april 1996 werd de eerste Nederlandse corporate governance commissie ingesteld, onder voorzitterschap van Jaap Peters. De commissie kreeg tot taak te onderzoeken of het toenmalige evenwicht tussen toezicht, bestuur en aandeelhouders binnen de beursgenoteerde vennootschappen houdbaar was tegen de achtergrond van de internationalisering van de Nederlandse economie. In juni 1997 publiceerde de Commissie aanbevelingen (de zogenaamde 40 aanbevelingen van Peters) om de transparantie over het gevoerde ondernemingsbeleid en de verantwoording daarover te vergroten en om de aandeelhouders meer zeggenschap te geven, zodat zij inadequaat beleid of inadequate beleidsvoering kunnen corrigeren.

In 2003 heeft de toenmalige Minister van Financiën een commissie corporate governance geïnstalleerd onder leiding van wijlen ex-CEO van Unilever Morris Tabaksblat. Hij kreeg de opdracht om een gedragscode te ontwikkelen voor beursgenoteerde ondernemingen en hun aandeelhouders. De Corporate Governance Code is in 2003 voor het eerst gepubliceerd, en werd in 2004 in de wet verankerd.³ Daarna is de Code gewijzigd in 2008 en 2016.

¹ Waar we spreken over de RvC bedoelen we veelal ook de RvT.

² Ook structuurvennootschappen kennen de verplichting tot inrichting van een RvC.
In dit artikel wordt daar niet verder op ingegaan.

³ www.zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2004-747.html

Governance gaat over besturen en beheersen,
over verantwoordelijkheid en zeggenschap en
over toezicht en verantwoording.

Corporate Governance Code - 2016



De Code beschrijft governance als volgt: 'Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording'. De Code heeft als uitgangspunt dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders. Stakeholders zijn groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of erdoor worden beïnvloed. Denk daarbij aan werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers en andere belanghebbenden. Het bestuur en de RvC hebben een verantwoordelijkheid voor de afweging van de belangen van deze stakeholders, en zijn doorgaans gericht op de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Goed ondernemerschap en goed toezicht zijn essentiële voorwaarden voor stakeholders voor het vertrouwen in het bestuur en het toezicht op het bestuur. Daaronder valt ook integer en transparant handelen door het bestuur, en het afleggen van verantwoording aan de RvC, die op zijn beurt weer verantwoording aflegt over het uitgevoerde toezicht aan de aandeelhouders.

Comply or explain

De naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-beginsel, oftewel *comply or explain*. De Code is geen wetgeving, en biedt de ruimte om af te wijken van de principes en best practice bepalingen. Het bestuur en de RvC leggen dan aan de algemene vergadering verantwoording af over de naleving van de Code, en voorzien eventuele afwijkingen van de principes en best practice bepalingen van een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg.

De hoofdlijnen van de corporate governance van de vennootschap, alsmede wijze waarop de Code wordt nageleefd, dienen elk jaar in een afzonderlijk hoofdstuk in het bestuursverslag uiteengezet of op de website van de vennootschap te worden geplaatst. Daar beschrijft de vennootschap in hoeverre zij de in deze Code opgenomen principes en best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.

Ook voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

De Code dient alleen door beursgenoteerde ondernemingen verplicht te worden nageleefd. Sinds enige tijd zien we dat ook ondernemingen die formeel niet verplicht zijn zich aan de Code te houden, deze toch expliciet wensen na te leven. Dit zien we veelal terug bij grote, professionele ondernemingen die niet beursgenoteerd zijn, maar ook bij kleinere ondernemingen die een hoog kwaliteitsniveau nastreven en op deze wijze hun betrouwbaarheid en professionaliteit willen onderstrepen.

Andere Codes

Diverse sectoren hebben een eigen Governance Code ontwikkeld waarin nadere uitwerking aan de wettelijke regels wordt gegeven. Zo is er een Code die specifiek voor de pensioenfondsen is geschreven. Nederlandse pensioenfondsen die zich aansluiten bij de PensioenFederatie verbinden zich aan de Code Pensioenfondsen. Net als bij de Corporate Governance Code geldt hier het *comply or explain*-beginsel en leggen pensioenfondsen in hun jaarverslagen uit aan welke eisen zij niet voldoen en waarom dit het geval is. In de praktijk zien we bijvoorbeeld dat fondsen in hun jaarverslag uitleg geven over de samenstelling van het bestuur.

De bankensector heeft ook een eigen Code opgesteld: de Code Banken. Deze Code is onderdeel van een pakket waar ook een Maatschappelijk Statuut en Gedragsregels onderdeel van uitmaken. Dit pakket heeft de naam 'Toekomstgericht Bankieren' meegekregen en is gekoppeld aan de Bankierseed. Het Maatschappelijk Statuut beschrijft het doel van banken in de maatschappij en de positie die banken hierin willen innemen. De Code Banken beschrijft hoe het bestuur zou moeten worden ingericht en de Gedragsregels richten zich op de medewerkers. Overtredingen van de Gedragsregels, kunnen worden bestraft onder het aan de eed gekoppelde tuchtrecht.

Ook de zorgsector, diverse sectoren in het onderwijs, goede doelen, woningcorporaties en de cultuursector hebben een eigen Governance Code. In al deze codes wordt expliciet en uitgebreid aandacht besteed aan de rol van de RvC. Denkend aan het belang van de toon aan de top is de aandacht voor een goede taakuitvoering door de RvC in de verschillende codes niet onlogisch.

Rollen van de Commissaris

De RvC krijgt vanuit de wetgeving en diverse Codes een aantal rollen toegeschreven, die zijn uitgewerkt in taken.

1. Toezichthouder

De RvC houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de uitvoering daarvan. Daaronder valt ook het toezicht op de realisatie van de strategie, inclusief strategie rond lange termijn waardecreatie. Daarbij dient de RvC een oogje in het zeil te houden op de risico's die de realisatie van de strategie bedreigen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de organisatiecultuur en het gedrag van medewerkers. Daarnaast houdt de RvC toezicht op de algemene gang van zaken. Tot slot valt hieronder het toezicht op het financiële beleid van de organisatie (inclusief opstelling van de jaarrekening, verantwoording afleggen over de financiën, etc.)

2. Adviseur/klankboard

Als adviseur reflecteert de RvC met het bestuur op de realisatie van de strategie. Ook wordt het bestuur door de RvC met raad bijgestaan bij impactvolle besluiten. De RvC adviseert voorts het bestuur gevraagd en ongevraagd, waarbij de taakverdeling tussen RvC en bestuur moet worden bewaakt. In deze rol zal de RvC het bestuur ook uitdagen om na te denken over de uitdagingen van de organisatie op langere termijn.

3. Werkgever

In de rol van werkgever verzorgt de RvC aan de algemene vergadering van aandeelhouders de voordrachten voor benoeming en ontslag van directeuren en commissarissen. De RvC mag directeuren ook schorsen indien zij slecht functioneren. Het eventuele daaruit voortvloeiende ontslag kan echter alleen door de algemene vergadering van aandeelhouders plaatsvinden. Voorts bepaalt de RvC de key performance indicators (KPI's) van de directeuren, en de Raad evalueert ook op welke wijze aan deze KPI's is voldaan. Dit dient als basis voor de functioneringsgesprekken van de RvC met de bestuurders.

Tot slot bereidt de RvC het beloningsbeleid voor. Dat omvat niet alleen het beloningsbeleid voor de directeuren maar ook de zogenaamde identified staff (sleutelfunctiehouders).



4. Ambassadeur

Naast de voorgaande formele RvC-rollen wordt ook de rol van ambassadeur als een extra RvC-taak beschouwd. De RvC legt verbinding tussen onderneming en maatschappij en signaleert tijdig ontwikkelingen in de maatschappij die de organisatie kunnen beïnvloeden. Ook onderhoudt de RvC de relatie met de stakeholders, waaronder ook de Ondernemingsraad⁴, en tot slot fungeert de RvC vaak als boegbeeld of aanspreekpunt richting de maatschappij. Daarmee vormt de RvC een verbinding tussen de onderneming en de maatschappij en kan hij fungeren als visitekaartje van de organisatie.

⁴ Gebaseerd op de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).



De invulling van de RvC-rol is een balanceeract tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid.

Onafhankelijk toezicht

Vaak is discussie over de vraag hoe ver de mate van betrokkenheid van de Commissaris moet gaan, terwijl aan de andere kant van de RvC onafhankelijk toezicht wordt verwacht. De invulling van de RvC-rol is feitelijk steeds een balanceeract tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Commissarissen en toezichthouders moeten voldoende *countervailing power* kunnen bieden aan het bestuur. Met *countervailing power* wordt bedoeld dat er 'tegenkracht' wordt geboden. Iemand die stevig genoeg in de schoenen staat en over voldoende kennis en ervaring beschikt om tegenmacht uit te oefenen. In de wereldeconomie zijn er diverse machten die elkaar in balans houden, binnen organisaties zijn het bestuur en de toezichthouders die elkaar in evenwicht moeten houden.

De Commissaris onder de loep

RvC's krijgen de laatste jaren meer aandacht dan daarvoor. Stakeholders zijn ervan doordrongen dat voor het bouwen van solide en robuuste organisaties niet alleen een goed bestuur, maar ook goed intern toezicht een vereiste is. Met de toenemende complexiteit van de uitdagingen – denk bijvoorbeeld aan ontwikkelingen rond duurzaamheid, compliance en risicomanagement, of de toegenomen jurisdictie en mondigheid van aandeelhouders en andere stakeholders – wordt ook van de Commissaris een meer proactieve houding en deskundige toezichtsaanpak verwacht. In geval van bijvoorbeeld grote incidenten of boetes van externe toezichthouders (denk aan ING of ABN Amro), wordt ook nadrukkelijk onderzocht op welke wijze de RvC zijn rol heeft ingevuld. Mogelijk verwijtbaar handelen of nalaten kan serieuze consequenties hebben, bijvoorbeeld met betrekking tot (persoonlijke) aansprakelijkheid. En zo is het zijn van Commissaris of Toezichthouder een serieus vak geworden.

A photograph of two men in an office setting. The man on the left, with glasses and a beard, is wearing a plaid shirt and looking towards the man on the right. The man on the right is seen in profile, looking back at the first man. They appear to be in a professional discussion.

Compliance Coach

Heb jij als compliance professional behoefte aan een sparringpartner?
Wil je leren omgaan met weerstand, worstel je met een inhoudelijk vraagstuk of wil je jouw ideeën beter overbrengen?

Onze specialisten coachen je graag.

Stuur een mail naar advies@compliance-instituut.nl
of bel 088 99 88 100.



DE ZWARTE DOOS VAN DE BOARDROOM

DILEMMA'S UIT DE PRAKTIJK VAN COMMISSARISSEN

Finfoლა Planting

In De zwarte doos van de boardroom krijgen we een inkijkje in een aantal dilemma's van commissarissen. In een aantal verhalen wordt de lezer meegenomen in de organisatie en het dilemma van de toezichthouder.

Dilemma's

Één van de verhalen is van Wim, voorzitter van de Raad van Toezicht (RvT) van een hogeschool. De RvT heeft een zelf-evaluatie verricht en hieruit is naar voren gekomen dat er behoefte is aan meer diversiteit in de raad. De raadsleden zijn allen boven de 60 en de raad bestaat uit vier mannen en een vrouw. De zittingstermijn van één van de mannelijke leden komt ten einde, dus het is een mooi moment om op zoek te gaan naar een nieuw lid dat diversiteit kan brengen.

De raad treft Aisha, een dame van 40 jaar, van allochtone afkomst en met een mooie opleiding en ervaring als commissaris bij een woningcorporatie. Aisha voegt zich bij de raad en werpt al snel wat kritische vragen op.

Zij merkt op dat er door de voorzitter een nevenfunctie wordt verricht die niet verenigbaar lijkt met het werk van de RvT. Dit wordt tijdens een vergadering besproken en er wordt besloten een onafhankelijk advies te vragen over nevenfuncties. De andere leden van de raad geven voorzichtig bij de voorzitter aan dat ook zij wellicht precaire nevenfuncties hebben. Het onafhankelijk bureau stelt dezelfde vragen als Aisha en komt tot de conclusie dat de nevenfuncties niet verenigbaar zijn. De raadsleden laten hun nevenfuncties vallen.

Aisha merkt dat er netjes en beleefd wordt gereageerd op de andere kritische punten die zij tijdens vergaderingen inbrengt, maar dat er niets mee wordt gedaan. Zij vraagt zich daarom af of zij nog wel in de raad willen blijven, als er toch niets met haar input wordt gedaan. Voor Wim vormt zich hier een dilemma. Enerzijds wil hij Aisha graag behouden als raadslid omdat zij de diversiteit brengt en kritische punten op tafel legt. Aan de andere kant merkt hij het gemor in de raad op. Diversiteit en kritisch zijn is belangrijk, maar het moet wel werkbaar blijven...

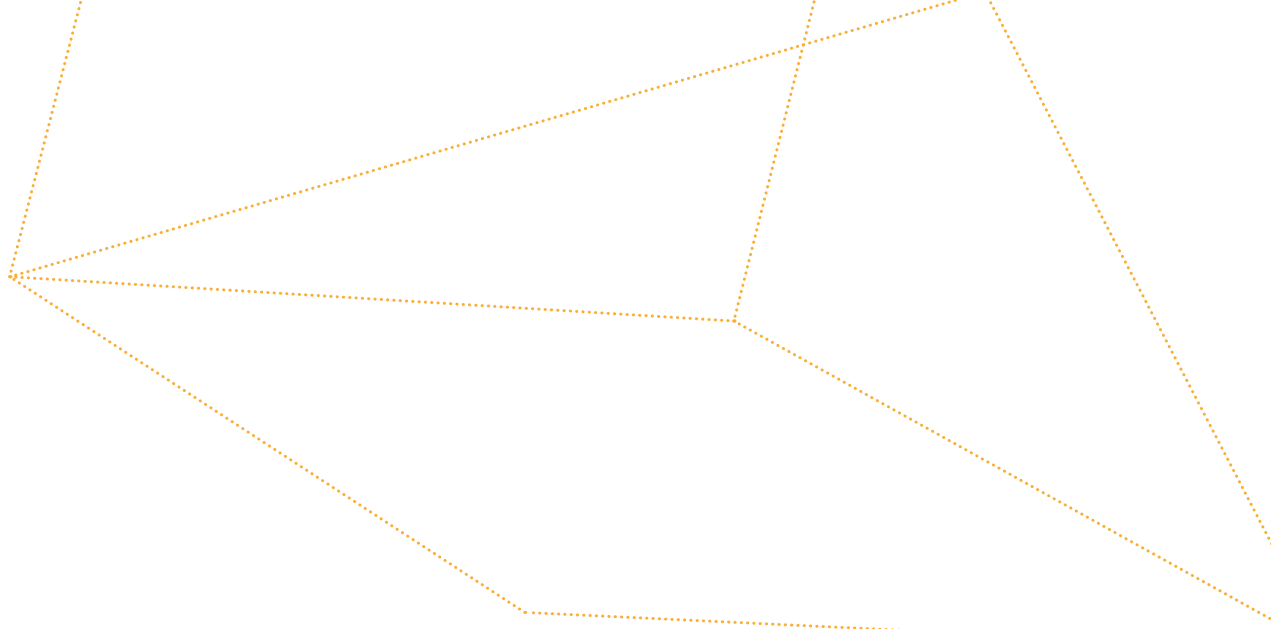
Wim vraagt zich af hoe hij de hele RvT binnenboord kan houden, hoe hij die dingen bespreekbaar maakt die nu niet worden gezegd hoe kan hij ervoor zorgen dat diversiteit niet een loze kreet is. Het boek beschrijft niet hoe Wim het dilemma oplost, maar verderop in het boek worden wel wat suggesties gedaan. Vooral over de wijze waarop Wim dit bespreekbaar kan maken binnen de raad.

Waarom, wat en hoe

De auteurs beschrijven in het tweede deel van het boek een aantal inzichten om effectiever toezicht te houden. Toezicht draait om de vraag 'doet de organisatie de juiste dingen en doet ze die dingen goed?' De commissaris kijkt naar het 'waarom' om te bepalen of de organisatie de juiste dingen doet en naar het 'hoe' en 'wat' om vast te stellen of dingen op de juiste wijze



► Karin Doms
Hanske Plenge
Hanneke de Zwart
Platform Innovatie
in Toezicht
ISBN 9789082377507



gebeuren. Voor de commissaris is dus van belang om de balans tussen die drie vragen te vinden. Te veel aandacht voor het 'hoe' en 'wat' zorgt er wellicht voor dat het genomen besluit helemaal niet bij de organisatie past. Te veel aandacht op het 'waarom' zorgt ervoor dat er te weinig concreet gebeurt.

Bij één van de beschreven dilemma's kwam de 'waarom'-vraag duidelijk naar voren. Dat is een situatie waarbij een besluit genomen is, jaren geleden, voordat de nieuwe commissaris zich bij de Raad van Commissarissen (RvC) voegde. Het is een groot project en er is al veel tijd en geld aan besteed. De nieuwe commissaris vindt het een mooi project en het wordt goed uitgevoerd, maar de omstandigheden zijn zodanig veranderd dat hij zich afvraagt of het project nog wel past bij doelstelling van de organisatie. 'Waarom' sluit dit project (nog) aan bij de organisatie en moeten wij hier meer tijd en geld in steken?

Hier zie je dat de 'waarom' vraag niet alleen zinvol is bij het begin van besluitvorming, maar zeker ook gedurende de uitvoering van het besluit.

Methodieken

In het boek staan diverse methodes beschreven die een RvC kan toepassen om blinde vlekken op te merken, een goede balans tussen hard en soft controls te bewaken en om het gesprek te voeren.

Een methode die beschreven wordt, is het gebruik van consent in plaats van consensus. In Nederland zijn wij erg gewend om naar consensus te werken: er is consensus als er een breed gedragen overeenstemming is. Er wordt net zo lang onderhandeld, totdat iedereen zich kan vinden in de uitkomst. Iedereen kan zijn zegje doen, het risico bestaat dat druk wordt uitgeoefend om in te stemmen en het resultaat ligt ergens in het midden.

Bij consent is het uitgangspunt dat er niemand meer mag zijn die 'nee' zegt. Als iemand het niet eens is met een besluit, dan zegt deze persoon 'nee' en beargumenteerd waarom dit zijn mening is. Die argumentatie vormt de basis voor het gesprek dat gevoerd moet worden. Het doel is om uiteindelijk van iedereen consent te krijgen. Consent hoeft geen 'ja' te zijn, maar is ook geen 'nee'. Door op deze wijze toezicht uit te oefenen, is er ruimte voor creativiteit, individuele opvattingen en gelijkwaardigheid. Bovendien helpt deze methode om blinde vlekken in besluitvorming te ontdekken en dat sluit goed aan op het doel van het toezicht: het checken van de besluitvorming van de bestuurders.

Conclusie

Het boek is erg interessant voor commissarissen en toezichthouders, maar zeker ook voor bestuurders en compliance officers. We krijgen een kijkje in de keuken van de RvC en de zaken waar zij tegenaan lopen. De dilemma's beschrijven de diverse rollen die een commissaris heeft en vooral ook heel mooi waar die rollen elkaar ontmoeten.

De diversiteit in de beschreven dilemma's zorgt ervoor dat er altijd wel iets is dat jouw eigen dilemma raakt en het geeft *food for thought* over de mate van verdieping die je zelf toepast. Kijk jij ook met name naar het 'wat' en 'hoe' of neem je het 'waarom' ook regelmatig mee in je overwegingen? Wordt er bij jou op een inclusieve manier vergaderd en worden besluiten op grond van consensus of consent genomen? Welke methode past goed bij jou en jouw organisatie? Allemaal zaken die voor een compliance officer net zo zinvol zijn om toe te passen in het eigen werk, maar ook om jouw gesprekken met de RvC naar een hoger niveau te tillen.

AGENDA

MEI 2022

dinsdag 17 mei

Webinar Witwassen met virtuele valuta

Dat witwassers zich ook op de markt voor virtuele valuta bevinden is al oud nieuws. Tijdens het webinar Witwassen met virtuele valuta bespreken we hoe je de crimineel vindt tussen iedereen met goede bedoelingen. Na afloop van het webinar ben je in staat om uit te leggen wat virtuele valuta zijn, weet je waar je in een cliëntonderzoek op moet letten en kun je een virtuele witwastransactie opsporen.

dinsdag 24 mei

Introductie Compliance

Vraag jij je ook wel eens af wat een compliance officer doet? Graag delen wij ons enthousiasme en onze passie voor het compliancevakgebied. Na het volgen van deze opleiding heb je inzicht gekregen in het mateloos interessante vakgebied van de compliance officer.

donderdag 26 mei

Informatieavond Werkcollege SIRA

Worstel jij nog met elementen van de SIRA? Dat is niet verwonderlijk, aangezien het best een omvangrijke en vaak complexe analyse betreft. Wil je graag weten of het werkcollege bij jou past? Kom dan kennismaken tijdens de online informatieavond. Deelname aan de informatieavond is gratis.

JUNI 2022

dinsdag 07 juni

Leergang Compliance Professional

De Leergang Compliance Professional is dé beroepsopleiding voor compliance officers. Tijdens deze leergang verkrijgt je inzicht in het functioneren van de compliancefunctie, het beheersen van compliancerisico's en het op adequate wijze behandelen van compliancevraagstukken bij financiële ondernemingen en andere organisaties.

Voor meer informatie
en onze volledige opleidings-
agenda:





dinsdag 14 juni

NATIONAAL ANTI-WITWASCONGRES 2022

Hoe effectief is de witwasbestrijding in Nederland? Ondanks dat steeds meer wordt herkend en aangepakt lijkt het nog steeds een druppel op een gloeiende plaat. Daarom willen we dit jaar tijdens het Nationaal Anti-Witwascongres reflecteren en vooruitkijken.

Het Nationaal Anti-Witwascongres is dé gelegenheid om jouw kennis over de ontwikkelingen op het gebied van de bestrijding van witwassen, terrorismefinanciering en andere vormen van criminaliteit snel op peil te brengen.

dinsdag 07 juni

Leergang Compliance Professional

De Leergang Compliance Professional is dé beroepsopleiding voor compliance officers.

dinsdag 21 juni

Werkcollege SIRA

Worstel jij met elementen van de SIRA? Het werkcollege is gericht op het versterken van kennis en vaardigheden van compliance officers die bij het SIRA-proces betrokken zijn.

dinsdag 28 juni

Update AML

De wereldwijde strijd tegen witwassen en terrorismefinanciering ontwikkelt zich razendsnel. Praktisch dagelijks zien we in de verschillende media nieuws over dit thema verschijnen. Daarom kan bijblijven op dit vakgebied best een uitdaging zijn. Om jou als ervaren AML professional adequaat up to date te brengen, bieden we de eendaagse Update AML aan, waarin we de meest actuele inzichten en ervaringen delen.

JULI 2022

donderdag 07 juli

Leergang Bestrijding Witwassen & terrorismefinanciering

Deze opleiding geeft de deelnemer inzicht in de problematiek van witwassen, de anti-witwaswetgeving, de gevolgen van non-compliance en wat in de praktijk daartegen te doen. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het Customer Due Diligence-beleid, de uitvoering van het cliëntenonderzoek, transactiemonitoring en de melding van ongebruikelijke transacties.

Nu beschikbaar!

Handboek AML Professional 2022



Hét kennisboek en naslagwerk
voor de **AML Professional**

