

Persbericht 9 oktober 2009

Erasmus Universiteit publiceert Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders

Commissarissen en toezichthouders vervullen een belangrijke rol bij het interne toezicht op organisaties. Over de invulling van deze rol in de praktijk en het daarbij behorende gedrag bestaat nogal eens onduidelijkheid. Er is wetgeving en er zijn verschillende corporate governance codes; echter een sectoroverstijgende gedragscode voor de gehele groep commissarissen en toezichthouders ontbreekt. De concept-gedragscode definieert uitgangspunten die voor alle commissarissen en toezichthouders als ‘kompas’ kunnen dienen bij het uitoefenen van hun taak. Deze gedragscode kan een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van commissarissen en toezichthouders in Nederland.

Ongeschreven regels

Onderzoekers prof. dr. Auke de Bos en dr. Mijntje Lückerath-Rovers zien de gedragscode niet ter vervanging van, maar veel meer als aanvulling op bestaande wet- en regelgeving en corporate governance codes. Uit eerder onderzoek concludeerden zij dat commissarissen vaak handelen aan de hand van ongeschreven regels, terwijl de maatschappij deze veelal niet kent. De gedragscode legt de algemene uitgangspunten voor het toezicht door commissarissen en daarmee de ongeschreven regels voor gewenst gedrag, in hoofdlijnen vast.

Op basis van onderzoek en literatuur komen de onderzoekers met een gedragscode bestaande uit tien thema's, te weten: taakomschrijving, onafhankelijkheid, integriteit, vertrouwelijkheid, samenstelling, functioneren, beloningen, kennis en ervaring, verantwoordelijkheid en verantwoording. De thema's zijn niet tot in detail uitgewerkt maar geven eerder richting aan gedrag en houding van commissarissen. De Bos en Lückerath-Rovers stellen: ‘het gaat vooral om de kritische en onafhankelijke blik van de commissaris, welke houding wordt bevorderd door eisen te stellen aan de evaluatie van het functioneren van de raad, het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden en een open en eerlijke relatie met het bestuur.’

‘Je deugt, of je deugt niet’?

Het belang van een algemene gedragscode wordt niet door alle commissarissen en toezichthouders onderschreven. 11 % van de ruim 400 geënquêteerde commissarissen en toezichthouders ziet geen toegevoegde waarde van een gedragscode. Eén van de geïnterviewde tegenstanders van een gedragscode gaf aan: ‘Je deugt of je deugt niet, en een gedragscode verandert daar niets aan’. Echter, 89% van de geënquêteerde commissarissen is van mening dat een gedragscode in meer of mindere mate een bijdrage zou kunnen leveren aan duidelijkheid over bijvoorbeeld onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid of integriteit. Voor de meeste commissarissen geldt dat zij twijfelen over een bijdrage van een gedragscode aan bijvoorbeeld het creëren van een keurmerk van commissarissen (24% ziet daar geen enkele bijdrage in).

Discussie

De onderzoekers willen nadrukkelijk de discussie aangaan over de wenselijkheid en vorm van een gedragscode. Commissarissen en toezichthouders, belanghebbenden en andere geïnteresseerden worden uitgenodigd te reageren op de voorgestelde gedragscode en de daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen. Dit kan tot 1 februari 2010 op www.toezichtcompliance.nl/gedragscode. Via deze site zijn tevens het rapport en de gedragscode te downloaden. Op 25 maart 2010 wordt op de Erasmus Universiteit een symposium over dit onderwerp gehouden.

9 oktober 2009

Prof. dr. Auke de Bos
Dr. Mijntje Lückérath-Rovers

Deze gedragscode is onderdeel van een studie naar de wenselijkheid van een gedragscode. Het gehele rapport is ook te downloaden of te bestellen via de website van het Erasmus Instituut Toezicht & Compliance. Voor inhoudelijke vragen kunt u contact opnemen met dr. Mijntje Lückérath-Rovers, 010-4082757 of via luckerath@frg.eur.nl

GEDRAGSCODE VOOR COMMISSARISSEN EN TOEZICHTHOUDERS

INLEIDING

Deze gedragscode pretendeert niet nieuwe inzichten te geven. Er bestaan diverse codes en reglementen die kaders voor goed ondernemingsbestuur aangeven. Binnen deze kaders geven commissarissen en toezichthouders zelf invulling aan hun gedrag. Uit onderzoek blijkt dat veel commissarissen en toezichthouders handelen met inachtneming van ongeschreven regels en normen en waarden. Over deze uitgangspunten bestaat communis opinio.

Het doel van de gedragscode is het weergeven van de heersende normen en waarden, zodat voor commissarissen en/ of toezichthouders, maar ook in het maatschappelijk verkeer, de uitgangspunten van goed toezicht en daarbij behorend gedrag duidelijker zijn. Voor commissarissen en toezichthouders actief binnen organisaties waarvoor geen codes voorhanden zijn, kan deze gedragscode toegevoegde waarde hebben.

De gedragscode voor commissarissen beschrijft de uitgangspunten voor gewenst gedrag en de daarbij behorende houding die voor iedere commissaris en toezichthouder relevant zijn. Duidelijke uitgangspunten dragen positief bij aan het evenwicht tussen goed bestuur, toezicht en belanghebbenden aangezien de interpretatie in hoofdlijnen voor alle belanghebbenden vastligt. De gedragscode voor commissarissen en toezichthouders is geen wet.

I. TAAKOMSCHRIJVING

Uitgangspunt taakomschrijving: Commissarissen en toezichthouders vergewissen zich van de verantwoordelijkheden en verplichtingen verbonden aan ieder specifiek commissariaat of toezichtfunctie.

- I.A.** De verantwoordelijkheden en verplichtingen van raden van commissarissen en raden van toezicht liggen vast in de relevante wetgeving, governance codes, statuten, en/of interne reglementen.
- I.B.** De raad van commissarissen of raad van toezicht heeft een vergaande verantwoordelijkheid voor het benoemen, belonen en ontslaan van bestuurders. Waar noodzakelijk grijpt de raad van commissarissen of de raad van toezicht in.
- I.C.** Commissarissen of toezichthouders bevragen het bestuur kritisch en dagen het bestuur uit ter zake van het beleid. Daartoe is een open relatie met het bestuur essentieel, waarbij commissarissen of toezichthouders zich pro-actief opstellen, bereid zijn zich kritisch op te stellen, en, waar noodzakelijk, ingrijpen.
- I.D.** Voor het houden van toezicht en het geven van raad is het van belang dat de raad van commissarissen of de raad van toezicht inzicht heeft in de totstandkoming van belangrijke besluiten. De raad van commissarissen of de raad van toezicht heeft een open relatie met het bestuur en eist dat dilemma's met hem worden gedeeld. De raad van commissarissen of raad van toezicht zorgt dat hij over voldoende informatie beschikt.

- I.E.** De voorzitter van de raad van commissarissen of de raad van toezicht heeft een voorbeeldfunctie en heeft een vergaande verantwoordelijkheid voor het functioneren van de raad. De wijze waarop de voorzitter zich van zijn taak kwijt is een zaak van de gehele raad.

II. ONAFHANKELIJKHEID EN ONPARTIJDIGHEID

***Uitgangspunt onafhankelijkheid en onpartijdigheid:** Voor de vervulling van zijn taak is het van belang dat de raad van commissarissen of de raad van toezicht onafhankelijk is. Daarbij gaat het om onderlinge onafhankelijkheid binnen de raad en om onafhankelijkheid van het bestuur en overige bij de organisatie betrokken belanghebbenden.*

- II.A.** Besluiten van commissarissen of toezichthouders komen te allen tijde zonder bevoordeling of het dienen van het eigen belang tot stand.
- II.B.** Naast de onafhankelijkheidseisen volgend uit relevante governance codes, geldt dat commissarissen of toezichthouders onafhankelijk zijn ten opzichte van elkaar, indien zij niet gehinderd worden om kritisch ten opzichte van elkaar te opereren. Zij zijn onafhankelijk van belanghebbenden, indien zij bij het houden van het toezicht zonder last en ruggespraak opereren.
- II.C.** Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust dat onafhankelijkheid in het geding komt indien zij niet langer kritisch ten opzichte van elkaar en/ of ten opzichte van het bestuur opereren. Zij zijn zich bewust dat groepsdenken kan leiden tot tunnelvisie.
- II.D.** Dreigt afhankelijkheid, dan dient de commissaris of de toezichthouder maatregelen te nemen of zelfs terug te treden, ter voorkoming dat het toezicht ontoereikend wordt.

III. INTEGRITEIT

***Uitgangspunt integriteit:** De maatschappij maakt aanspraak op integriteit van commissarissen en toezichthouders.*

- III.A.** Commissarissen of toezichthouders zijn integer en brengen het beroep niet in diskrediet.
- III.B.** Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust dat geschenken en gunsten van welke aard ook, zowel voor henzelf als voor hun gezinsleden of naaste familie, van invloed zijn - of als zodanig gezien kunnen worden - op de besluitvorming.
- III.C.** Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust dat ook hun gedrag buiten de raad en de organisatie kunnen reflecteren op hun positie als commissaris of toezichthouder, en op de reputatie van de organisatie.
- III.D.** Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust van hun machtspositie en zij maken daarvan geen misbruik.

IV. VERTROUWELIJKHEID

Uitgangspunt vertrouwelijkheid: Vertrouwelijkheid is de hoeksteen van het onderlinge vertrouwen tussen commissarissen of toezichthouders, het bestuur en andere belanghebbenden. Voor het uitoefenen van hun taak is het van belang dat commissarissen of toezichthouders vertrouwelijk omgaan met de verkregen informatie.

- IV.A.** Commissarissen of toezichthouders gaan discreet om met alle verkregen informatie, en, waar vereist, nemen zij geheimhouding in acht. Dit geldt zowel gedurende de aanstelling als commissaris of toezichthouder, als na beëindiging van het commissariaat of de toezichtfunctie.
- IV.B.** Buiten de gevallen waartoe zij daartoe zijn verplicht, maken commissarissen of toezichthouders verkregen informatie niet openbaar en stellen die niet ter beschikking van derden, tenzij de organisatie deze informatie reeds openbaar heeft gemaakt of dat zij al bij het publiek bekend is.
- IV.C.** Commissarissen of toezichthouders spreken buiten de vergadering met één stem. Dat gebeurt bij voorkeur bij monde van de voorzitter.
- IV.D.** Vertrouwelijkheid enerzijds en de vereiste onafhankelijkheid en integriteit anderzijds kunnen met elkaar strijden. Commissarissen of toezichthouders hebben de verantwoordelijkheid daarin het juiste evenwicht te vinden.

V. SAMENSTELLING

Uitgangspunt benoeming en samenstelling: Voor het goed houden van toezicht is het van belang dat een raad van commissarissen of raad van toezicht een dynamische samenstelling kent. Dat bevordert dat de raad voldoende kennis, deskundigheid, competenties en ervaring heeft.

- V.A.** De raad van commissarissen of raad van toezicht is voldoende divers, rekening houdend met de aard van de organisatie, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen of toezichthouders.
- V.B.** Voor een diverse, onafhankelijke en kritische raad is het van belang dat objectief wordt getoetst of beoogde commissarissen of toezichthouders voldoen aan de profielschets. Daartoe zijn commissarissen en toezichthouders zich bewust van de toegevoegde waarde van werving buiten het geëigende netwerk, eventueel met behulp van deskundigen.
- V.C.** Voorafgaand aan aanvaarding van het commissariaat of de toezichtfunctie committeert een commissaris of toezichthouder zich tot een actieve rol binnen de raad. Daartoe is het van belang dat zijn taakomschrijving evenals de ter vervulling ervan vereiste minimaal geschatte tijdsbesteding, duidelijk zijn.

- V.D.** De commissaris of de toezichthouder wordt voor bepaalde tijd benoemd. Herbenoeming is niet vanzelfsprekend.
- V.E.** De profielschetsen worden periodiek geactualiseerd en, waar nodig als uitvloeisel van actualisering, volgt aanpassing van de samenstelling van de raad.

VI. FUNCTIONEREN

***Uitgangspunt functioneren:** Gezien de dynamiek van de omgeving waarin commissarissen en toezichthouders opereren is het van belang dat het functioneren (inclusief de samenstelling van de raad) periodiek wordt geëvalueerd.*

- VI.A.** Voor het vervullen van de taak is het van belang dat de raad van commissarissen of de raad van toezicht de kwaliteit van zijn eigen functioneren periodiek beoordeelt. Hierbij heeft de voorzitter van de raad een voortrekkersrol.
- VI.B.** Minimaal eenmaal per jaar vindt een evaluatie plaats met de gehele raad van commissarissen of raad van toezicht en met de individuele leden. Daarbij hoort een kritische houding van de leden ten opzichte van elkaar, evenals dat de commissaris of de toezichthouder vrijuit en in vertrouwen zijn mening kan geven. Het inschakelen van externe deskundigen draagt bij aan een onafhankelijke en kritische houding.
- VI.C.** De evaluatie bestaat minimaal uit een zelfevaluatie met als doel het vergroten van de eigen effectiviteit. Het vragen van feedback van verschillende belanghebbenden, zoals bestuur, aandeelhouders of ondernemingsraad kan bijdragen aan de evaluatie. De evaluatie voorziet mede in de behoefte van belanghebbenden aan transparantie.
- VI.D.** De raad van commissarissen of raad van toezicht is verantwoordelijk voor het eigen functioneren. Deze verantwoordelijkheid omvat dat onvoldoende functioneren van individuele commissarissen of toezichthouders consequenties heeft en dat wordt ingegrepen waar noodzakelijk.

VII. BELONINGEN

***Uitgangspunt beloningen:** Commissarissen en toezichthouders worden adequaat beloond. De beloning is een evenwichtige weerspiegeling van enerzijds de zwaarte van het commissariaat of de toezichtfunctie en het vereiste tijdsbeslag, en anderzijds de vereiste onafhankelijkheid.*

- VII.A.** Commissarissen en toezichthouders ontvangen bij voorkeur een vaste beloning, welke voldoende hoog is, rekening houdend met de aard van de organisatie, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen of de toezichthouders.

- VII.B.** Het tijdsbeslag dat een commissaris of toezichthouder onder normale omstandigheden aan zijn taak moet besteden, is duidelijk. De daarbij passende beloning wordt, met inachtneming van de aard van de organisatie, vastgesteld.
- VII.C.** Commissarissen en toezichthouders die aantoonbaar onvoldoende tijd besteden aan hun taak worden daarop aangesproken.
- VII.D.** Indien commissarissen of toezichthouders substantieel meer tijd besteden aan hun taakuitoefening dan vooraf geschat, bijvoorbeeld als gevolg van uitzonderlijke omstandigheden bij de organisatie, kunnen zij daartoe financieel worden gecompenseerd. Deze compensatie dient gekoppeld te zijn aan het toegenomen tijdsbeslag en niet aan door de organisatie behaalde financiële voordelen.
- VII.E.** Het bovenstaande laat onverlet dat commissarissen en toezichthouders zijn gehouden tot een behoorlijke vervulling van hun taak, ongeacht de hoogte van de beloning of het vereiste tijdsbeslag.
- VII.F.** Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust dat een hoge beloning de onafhankelijkheid bedreigt. Een (te) lage beloning ontslaat hen niet van de verantwoordelijkheid tot behoorlijke vervulling van hun taak.

VIII. KENNIS EN ERVARING

***Uitgangspunt kennis en ervaring:** Voor de vervulling van zijn taak beschikt de raad van commissarissen of de raad van toezicht over voldoende kennis en ervaring.*

- VIII.A.** Commissarissen en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor het onderhouden en ontwikkelen van bekwaamheid op hun gebied. Daartoe hoort het deelnemen aan voortdurende professionele ontwikkeling.
- VIII.B.** Kennis en ervaring hangen in hoge mate samen met de vereisten ter zake van een raad die diversiteit kent in haar samenstelling. De raad van commissarissen of raad van toezicht in zijn geheel beschikt over voldoende kennis en ervaring.
- VIII.C.** De raad van commissarissen of raad van toezicht bevordert dat de commissarissen of toezichthouders hun kennis en ervaring delen. Niet iedere commissaris of toezichthouder hoeft te beschikken over alle kennis of ervaring benodigd voor de taakuitoefening van de gehele raad van commissarissen of raad van toezicht.
- VIII.D.** In de jaarlijkse evaluatie worden de aanwezige kennis en ervaring binnen de raad van commissarissen of raad van toezicht geïnventariseerd. Bij een tekort aan kennis en/of ervaring bij de gehele raad of bij een individuele commissaris of toezichthouder, worden maatregelen genomen.

VIII.E. Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust dat minimaal aanwezig veronderstelde kennis bij een commissaris of toezichthouder tevens inhoudt kennis van, en affiniteit met, de specifieke organisatie-(vorm), de marktomgeving en kennis van de aanspraken van belanghebbenden, van toepassing op elk specifiek(e) commissariaat of toezichtfunctie.

IX. VERANTWOORDELIJKHEID

Uitgangspunt verantwoordelijkheid: *Voor een goede taakuitoefening is het van belang dat commissarissen of toezichthouders zich verantwoordelijk opstellen en zich realiseren dat verantwoordelijkheid niet alleen voortvloeit uit de aan hen opgedragen taken maar ook uit de onafhankelijke positie welke zij behoren in te nemen.*

IX.A. De verantwoordelijkheden van commissarissen en toezichthouders vloeien voort uit de verwachtingen die aan hen gesteld worden. Het is daarom essentieel dat deze verwachtingen helder zijn en dat de commissarissen en toezichthouders hiervan op de hoogte zijn. Commissarissen en toezichthouders maken duidelijk waarvoor zij zich verantwoordelijk voelen.

IX.B. Raden van commissarissen en raden van toezicht richten zich op het belang van de organisatie, hierbij wordt ook in overweging genomen de maatschappelijke betekenis van het toezicht.

IX.C. De raad van commissarissen of de raad van toezicht kan uit zijn midden commissies instellen. De raad van commissarissen of de raad van toezicht is verantwoordelijk voor besluiten ook wanneer deze zijn voorbereid door één van de commissies van de raad van commissarissen of de raad van toezicht.

X. VERANTWOORDING

Uitgangspunt verantwoording: *door transparant te zijn over de taakuitoefening leggen commissarissen en toezichthouders verantwoording af en het draagt ertoe bij dat derden een beter begrip krijgen van de door commissarissen of toezichthouders verrichte werkzaamheden.*

X.A. Commissarissen of toezichthouders leggen ten minste eenmaal per jaar verantwoording af door het uitbrengen van een verslag aan daartoe in aanmerking komende belanghebbenden.

X.B. Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust dat de bij hun toezicht, de belanghebbenden geen inzicht hebben in de gang van zaken in de raad. Het jaarlijkse verslag kan dit inzicht vergroten door het transparant maken van werkwijze, wijze van besluitvorming en overwegingen. Indien de organisatie wettelijk verplicht is tot openbaarmaking van een jaarverslag, zorgt de raad van commissarissen of de raad van toezicht voor opname in dit verslag.

- X.C.** Het verslag dient in te gaan op de wijze waarop commissarissen of toezichthouders invulling hebben gegeven aan:
- i. De vervulling van de taak, inclusief de relatie met het bestuur
 - ii. Benoeming en samenstelling, inclusief de gang van zaken bij het aantrekken en benoemen van commissarissen of toezichthouders
 - iii. Functioneren en evaluatie, inclusief het opnemen van een verslag van de evaluatie en eventueel een overzicht van de presentie van de commissarissen of de toezichthouders
 - iv. Kennis en ervaring, inclusief genomen maatregelen tot wegneming van eventuele kennis- en/ of ervaringtekorten.
 - v. De ingestelde commissies, hun samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste besproken onderwerpen.