

Gedragscode leidraad voor commissarissen

Auke de Bos en
Mijntje Lückérath-Rovers

Vorige maand publiceerden wij een sectoroverstijgende gedragscode voor commissarissen en toezichthouders, nadrukkelijk als discussiedocument. Het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders reageerde met de vraag of een gedragscode een oplossing is voor falend toezicht en of een gedragscode deconfitures bij onder andere DSB Bank en handelshuis Van der Moolen had kunnen voorkomen (FD, 29 oktober). Ons antwoord: nee natuurlijk niet.

De gedragscode is geen panacee, maar kan wel als leidraad dienen voor toezichthouders om hun eigen functioneren verder te professionaliseren. Daarbij onderscheiden wij drie essentiële punten:

- ten eerste kan het onderschrijven van de gedragscode de raden van commissarissen en toezicht dwingen tot bezinning van hun normen en waarden. Dit is van essentieel belang omdat de RvC of RvT door de maatschappij als uitgangspunt van de normen en waarden van de organisatie worden gezien;
- ten tweede dwingt de gedragscode de leden van beide raden tot het uitspreken van ongeschreven regels. Een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, bij voorkeur met een externe facilitator, aan de hand van de tien thema's (zie het kader bij deze tekst) zal eventuele misverstanden tussen de ongeschreven regel van de ene commissaris ten opzichte van de andere commissaris aan het licht brengen;
- ten derde kan de gedragscode helpen bij het doorbreken van gewoontes en groepsgedrag. Eén van de gevaren van groepsgedrag is het aansturen op unanimiteit in de besluitvorming en de collectie-

Beter toezicht Tien thema's

Normen tastbaar maken voor een grote groep van commissarissen en toezichthouders, levert een **bijdrage** aan beter toezicht. De gedragscode bestaat uit tien thema's: taakomschrijving, onafhankelijkheid, **integriteit**, vertrouwelijkheid, samenstelling, functioneren, **beloningen**, kennis en ervaring, verantwoordelijkheid en verantwoording.

ve mening, waardoor selectief informatie wordt verzameld en signalen die unanimiteit in de weg staan genegeerd worden.

Wij stellen vast dat er mogelijk sprake is van een verwachtingskloof waarbij verschillen bestaan tussen de wijze waarop commissarissen invulling geven aan hun rol en de verwachtingen van de 'deskundige' maatschappij hieromtrent. Door de tien thema's uit de gedragscode jaarlijks te agenderen, te bespreken, te evalueren, aan te scherpen en ten slotte te verantwoorden, zullen ongeschreven regels uitgesproken worden. Een gedragscode voor commissarissen kan de belangrijkste uitgangpunten en heersende opvattingen in hoofdlijnen voor alle belanghebbenden vastleggen. Wij gaan graag met eenieder in discussie over deze gedragscode.

**Prof. dr. Auke de Bos is hoogle-
raar bedrijfseconomie aan de
Erasmus Universiteit Rotter-
dam en partner bij Ernst &
Young. Dr. Mijntje Lückérath-
Rovers is universitair hoofddo-
cent aan de Erasmus Universi-
teit en bestuurslid van het Eras-
mus Instituut Toezicht en Com-
pliance.**

-fd 19-11-2009