

Soft controls in corporate governance

Prof. Dr. M. Lückerath-Rovers¹⁰⁷

Inleiding

Soft controls zijn sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om gewenst, integer, gedrag bij medewerkers en management te bevorderen. In tegenstelling tot hard controls zijn deze beheersingsmaatregelen minder goed te meten of te sturen, omdat soft controls vooral betrekking hebben op (gedeelde) normen en waarden. Van belang is daarbij dat bepaalde normen en waarden en/of gewenst gedrag voor eenieder helder moeten zijn en onderschreven moeten worden. De literatuur over soft controls richt zich voornamelijk op het werkgebied van de interne auditor en in iets mindere mate de compliance officer. Binnen het onderzoeksgebied van corporate governance is er echter nog weinig aandacht voor het sturen, beheersen of meten van prestaties aan de hand van soft controls. Wel is er in de wetenschappelijke literatuur steeds meer aandacht voor gedrag in de boardroom en is een verschuiving zichtbaar van de *vormgeving* van governance naar de *effectiviteit* van governance. Dit wordt ook wel als behavioural corporate governance aangeduid. Daarnaast staan commissarissen ook in de maatschappij onder druk omdat ze hun taak niet goed zouden hebben uitgeoefend, en worden zij dus blijkbaar wel langs een bepaalde meetlat gelegd.

In dit artikel wordt betoogd dat soft controls ook van toepassing zijn op commissarissen en toezichthouders vanuit corporate governance perspectief. De vraag is echter of, en zo ja hoe, normen en waarden (soft controls) in een document met regels (hard controls) gegoten kan worden. Een gedragscode voor commissarissen zou wellicht de belangrijkste uitgangspunten en heersende opvattingen over gewenst gedrag in de boardroom in hoofdlijnen (principle based) voor alle belanghebbenden kunnen vastleggen. In navolging van de literatuur over soft controls geeft een dergelijk document geen garantie voor werkelijk goed gedrag. Zolang er geen draagvlak is voor het beschreven gedrag blijft een dergelijk gedragscode een papieren tijger. Toch wordt in dit artikel betoogd dat een tussenvorm wenselijk kan zijn. Het niet benoemen van gewenst gedrag kan leiden tot verwarring. Daarnaast kan het benoemen van wenselijk gedrag in een gedragscode dienen als leidraad voor toezichthouders om hun eigen functioneren verder te professionaliseren.

107 Prof. Dr. M. Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Nijenrode Business Universiteit en tevens als universiteit hoofddocent Financiële Markten en Toezicht verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Haar onderzoek richt zich op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen. Ze is de (co-) auteur van het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek, van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders en van de jaarlijkse Female Board Index. Zij is tevens commissaris bij de Beleggingsfondsen van de ASN Bank en is redactielid van het tijdschrift Goed Bestuur.

Ter illustratie wordt daarom in het laatste deel van het artikel ingegaan op de in 2009 gepubliceerde Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders.¹⁰⁸

Soft Controls versus Hard Controls

In het licht van de financiële crisis wordt de term 'soft controls' (vaak in relatie tot risicomanagement) veelvuldig gehanteerd. 'Als gevolg van de financieel-economische crisis heeft de aandacht voor regels en procedures bij de bedrijven plaatsgemaakt voor de sociale aspecten die ten grondslag liggen aan het integer handelen van hun werknemers, zoals cultuur, vertrouwen, betrokkenheid en loyaliteit.'¹⁰⁹ Het is echter geen nieuw fenomeen, soft controls deden hun intrede in het COSO-framework van 1992 waarbij sturings- en beheersingsmaatregelen opgesomd staan als één van de vijf componenten van het management control framework.¹¹⁰ Traditionele theorieën, die voornamelijk gericht waren op financiële controles, werden aanzienlijk verruimd. In het COSO-raamwerk was er niet alleen aandacht voor de evaluatie van de hard controls, zoals scheiding van taken, maar ook soft controls, zoals de competentie en de professionaliteit van medewerkers.¹¹¹ Een eenduidige definitie van hard en soft controls lijkt vooralsnog niet voorhanden. De Heus e.a. onderscheiden soft controls ten opzichte van hard controls als volgt: 'Een soft control is een beheersingsmaatregel die, meer dan hard controls, ingrijpt c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (persoonlijkheid, overtuiging). Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers.'¹¹² Roth beschrijft sinds 1997 hoe interne auditors ook soft controls mee kunnen nemen in de evaluatie van interne beheersingsprocessen. Hij vergelijkt hard controls met een routekaart die vertelt wat er zou moeten zijn, soft controls wat er werkelijk binnenin mensen zit.¹¹³ Soft controls zijn de elementen van de bedrijfscultuur en alle soft controls tezamen bepalen die bedrijfscultuur. Het bestaan van schriftelijke ethische waarden is daarbij niet voldoende. Veel belangrijker is de demonstratie van het eigen management gedrag.

Kaptein en Vink onderscheiden soft- en hard control door een onderscheid te maken tussen informele versus formele beheersmaatregelen.¹¹⁴ Ter illustratie van dit onderscheid gebruiken zij een gedragscode: is deze vastgelegd in een formeel document dan betreft

108 De Bos, A. en M. Lückeraath-Rovers, Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht en Compliance, 2009.

109 Meer aandacht interne accountant voor soft controls, 12-2-2010 naar aanleiding van een onderzoek van KPMG, zie www.accountant.nl

110 Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO) publiceerde in 1992 het Internal Control- Integrated Framework.

111 M. Simmons, *Coso based auditing*, The internal auditor, December 1997

112 De Heus, R.S. en M.T.L. Stremmelaar, *Auditen van soft controls*, Kluwer, 2000

113 In: Audit Magazine, December 2009, interview.

114 H.J. Vink en M.Kaptein, Soft controls bij de rijksoverheid. De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzoek. MAB, juni 2008, p.256-262

het een hard control, is het echter een impliciete gedragscode (gedragsnormen die echt gelden) dan is het een soft control. Kaptein en Vink leggen daarbij dus de nadruk op informele beheersmaatregelen die gedrag beïnvloeden van betrokkenen. Eerder ontwikkelden Kaptein e.a. al een organisatie-kwaliteitmodel voor het bepalen van de mate van aanwezigheid van soft controls in een organisatie.¹¹⁵ Dit model bestaat uit zeven dimensies waarvan tabel 1 een samenvatting geeft.¹¹⁶

Dimensies van soft controls	Toelichting
1. Helderheid	Verwachtingen moeten duidelijk zijn
2. Voorbeeldgedrag	Gedrag van het management versterkt de boodschap (of kan de boodschap ondergraven bij tegengesteld gedrag)
3. Uitvoerbaarheid	Gedragsnormen dienen wel uitvoerbaar te zijn
4. Betrokkenheid	Creëren van draagvlak onder betrokkenen
5. Zichtbaarheid	Transparantie geeft de mogelijkheid tot bijsturen en corrigeren, en voor het verantwoordelijk houden van eigen gedrag
6. Bespreekbaarheid	Door over regels te spreken worden gebruikers geholpen bij de interpretatie ervan.
7. Sanctioneerbaarheid	Organisaties dienen bereid te zijn niet-integer gedrag te bestraffen en goed gedrag te belonen.

Tabel 1 Dimensies van soft controls (uit: Kaptein e.a. 2005)

Gewenst gedrag en governance

Voorheen was er binnen de literatuur over governance vooral aandacht voor bijvoorbeeld de vraag waarom er toezicht plaats vindt (vertrouwen versus wantrouwen), welke rechten vooral beschermd moeten worden (shareholders versus stakeholders) en in welke vorm dit vooral zou moeten plaatsvinden (one-tier versus two-tier bestuur). Nu is het vakgebied zich snel aan het ontwikkelen naar de vraag hoe toezicht het meest effectief kan zijn. Binnen het vakgebied Corporate Governance is daarom een verschuiving gaande van onderzoek naar de vormgeving van corporate governance naar de effectiviteit van corporate governance: Behaviourial Corporate Governance. Volgens de Noorse hoogleraar Huse¹¹⁷ gaat het hierbij om 'creating accountability' (verantwoordelijkheid i.t.t. aansprakelijkheid) waardoor de kloof gedicht zou moeten worden tussen verwachtingen en werkelijkheid van good governance en toezicht. Onderzoek naar behaviourial corporate governance richt zich op de vraag hoe de meest optimale en effectieve uitoefening van

115 M.Kaptein, R. Rozekrans en R. de Groot, Integriteitklimaat als auditobject, MAB, oktober 2005, p. 466-474

116 Het model is later aangepast waarbij bespreekbaarheid is opgesplitst in bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid.

117 Huse, M. (2005), Accountability and Creating Accountability: A framework for Exploring Behaviourial Perspectives of Corporate Governance. British Journal of Management, vol.16, p65-79.

de taakopdracht van toezichthouders eruit zou moeten zijn, waarbij effectiviteit gemeten wordt mede aan de hand van ondernemingsprestaties. Aspecten die hierbij, in het licht van ondernemingsbestuur en toezicht, aan de orde komen zijn bijvoorbeeld integriteit, aansprakelijkheid, onafhankelijkheid, transparantie, evaluatie, kennisontwikkeling, samenstelling van toezichthouders en hun raad. Er is grote behoefte bij organisaties, hun bestuur en toezicht, zich hierin te ontwikkelen, maar ook in de maatschappij om hier een onderbouwd oordeel over te kunnen geven.

Kaptein e.a. stelt dat als medewerkers vrij worden gelaten in hun opvattingen en normen, er verondersteld wordt dat zij zelf wel weten wat goed en fout gedrag is. Helderheid van de verwachtingen is daarom essentieel. Met betrekking tot het gewenste gedrag van de commissaris en toezichthouders is echter slechts weinig vastgelegd en uit onderzoek blijkt ook nog eens dat velen handelen aan de hand van ongeschreven regels. In het Nationaal Commissarissen Onderzoek uit 2009 gaf bijvoorbeeld 83% van de 382 commissarissen aan dat consequenties voor niet goed functioneren van de RvC wel bekend zijn, maar ook dat dit voor 66% ongeschreven regels zijn. Op basis van het overzicht van Kaptein zijn ongeschreven regels niet per definitie onwenselijk (want beter goed functionerende ongeschreven regels dan formele, niet nageleefde, opgeschreven regels) maar dienen ze wel voor ieder helder te zijn, moet er draagvlak zijn en dienen ze bovendien sanctioneerbaar te zijn. Binnen corporate governance is het de vraag of gewenste gedrag van commissarissen en toezichthouders voor ieder wel hetzelfde is en daarmee helder is en draagvlak heeft. Zowel de wet als de governance code blijven daarin ook rijkelijk vaag. De wet geeft weinig houvast over het gewenste gedrag van de commissaris. De wet beschrijft wel het takenpakket van de RvC: het houden van toezicht en raad geven, maar een nadere toelichting rondom de invulling van deze taken ontbreekt in de wet. (zie tekstbox voor een korte verwijzing naar relevante wetsartikelen). Met de Nederlandse Corporate Governance Code (Code Tabaksblat) is in 2003 voor beursondernemingen een nadere concrete en praktische invulling gegeven aan de wet.

Na de introductie in 2003 van de Code Tabaksblat is de rol van de commissaris binnen de onderneming veranderd. Deze Code was er ondermeer ook op gericht om het vertrouwen in de bedrijfsvoering terug te brengen. Hoewel de code-Tabaksblat een wettelijke basis heeft gekregen door artikel 2:391 lid 55 is de code vooral een vorm van zelfregulering. Dit werd nog eens benadrukt in het debat in 2008 rondom enkele moties in de Tweede Kamer waarbij de minister van Financiën gevraagd werd druk uit te oefenen op de Monitoring Commissie Corporate Governance. Toenmalig minister Wouter Bos reageerde als volgt op de moties uit de Tweede Kamer¹¹⁸: (..) *'de regering [wordt] gevraagd maximale druk uit te oefenen op de partijen die betrokken zijn bij de opstelling en uitvoering van de code-Tabaksblat, om een concrete normering van de beloningsverhouding tussen top en werkvloer in de code op te nemen. Ik ontraad die motie, omdat zij strijdig is met de plaats van de code in het bouwwerk van de corporate governance. De code is een zaak van zelfregulering. Als ons niet aanstaat wat daar tot stand komt, kun-*

118 Kamerstukken II, 2007-08, 31 083, nr.17

nen wij besluiten tot wetgeving. Druk uitoefenen op de partijen die de code maken zou afbreuk doen aan het karakter van zelfregulering.' De Tweede Kamer heeft einde 2009 inderdaad een aantal wetsvoorstellen gedaan voor wetgeving op onderdelen waarover zij van mening is dat zelfregulering niet voldoet, waaronder de maximering van het aantal toezichtfuncties per persoon¹¹⁹ en een streefgetal voor vrouwen in de directie en toezicht van organisaties met meer dan 250 werknemers.¹²⁰ Opvallend hierbij is dat het wetsvoorstellen betreft waarbij aan de hand van hard controls getracht wordt het toezicht te verbeteren.

Commissariaat in de wet

Voor niet-structuurvennootschappen is het niet verplicht om een RvC te hebben, wel kunnen de statuten bepalen dat er een RvC zal zijn (art 2:140 lid 1 BW). Artikel 2:140 lid 2 BW beschrijft de taken van de RvC: 'De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde'. Art 2:140 leden 3 en 4 BW geven de statuten vervolgens de ruimte aanvullende bepalingen te specificeren rondom de taken en de invulling van het commissariaat. Indien een vennootschap voldoet aan de eisen zoals gesteld in art. 2:153 lid 2 BW, dan is de vennootschap verplicht om een RvC in te stellen (art. 2:158 lid 1 BW jo. art. 2:154 lid 1 BW). Daarnaast kent de structuurvennootschap nog nadere bepalingen. Zo heeft de RvC binnen een structuurvennootschap ook de wettelijke taak bestuurders te benoemen en te ontslaan (2:162 BW) en goedkeuring aan belangrijke bestuursbesluiten te verlenen (artikel 2:164 BW). Ook gelden er andere regels met betrekking tot de benoeming van commissarissen. Allereerst dient de commissaris te voldoen aan een profielschets, ex art. 2:158 lid 3 BW. Daarnaast worden commissarissen benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de RvC. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft evenals de ondernemingsraad een aanbevelingsrecht om een commissaris voor te dragen (art. 2:158 leden 5 en 6 BW).

Hard controls

In de corporate governance code wordt vooral invulling gegeven aan hard controls om zodoende gewenst gedrag te bewerkstelligen (of om ongewenst gedrag te voorkomen). In een enkel geval lijken de hard controls uit de governance code bedoeld om gewenst gedrag te stimuleren, zoals frequente afwezigheid (Best Practice III.1.5) iets kan zeggen over de inzet van de RvC, de mate van diversiteit (BP III.1.3) iets over een geringere kans aan tunnelvisie en de aanwezigheid van een afhankelijke commissaris (BP III.2.3) een bedreiging voor een kritische houding kan zijn. Deze eisen zijn vooral gericht op randvoorwaarden om het toezicht uit te kunnen oefenen (samenstelling, frequente aanwezig-

119 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 20, 3

120 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 14

heid, onafhankelijkheid), en niet op de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd. Dit is verklaarbaar omdat het makkelijker is om meetbare, formele, algemeen toepasbare, voorwaarden op te leggen dan minder harde eisen aan gewenst gedrag. Toch wordt als contra-argumentatie tegen de harde eisen vooral aangevoerd ze niet zinvol zijn voor alle commissarissen (maximum aantal toezichtfuncties) of alle soorten organisaties (minimum aandeel vrouwen) en dat enige differentiatie gewenst is. Daarnaast betoogt Renes dat de afwezigheid van een inhoudelijke controle op de naleving van de Code het belangrijkste knelpunt is in de interne beheersingsmogelijkheden van de Code zijn.¹²¹ Ook al zijn bestuurders en commissarissen aan te spreken op het uitoefenen van hun taak door middel van bijvoorbeeld het enquêterecht, Renes verwacht hier niet veel van. Daarnaast betwijfelt hij of aandeelhouders wel in staat zijn de aan hun opgelegde taak om commissarissen te controleren op het gevoerde toezicht. Naar mijn mening kan daarom ook een wettelijke verplichting om eens in de twee of drie jaar het functioneren van een RvC te evalueren, door een externe partij, meer bijdragen aan de verdere professionalisering van het toezicht en het sturen op gedrag dan bovengenoemde wetsvoorstellen. Ook hiermee kan namelijk het toezicht onafhankelijker en kritischer worden, kan bekeken worden of alle leden wel voldoende tijd beschikbaar hebben voor hun toezichtstaak, en, of de huidige samenstelling wel voldoet aan de gewenste profielschets van raad en leden van de raad.¹²² Aan de hand van de evaluatie kunnen dan ook consequenties verboden worden zodat ook aan de dimensie van sanctioneerbaarheid voldaan wordt. Naast de hard controls waarop de evaluatie zich zou moeten richten (eisen in de wet en de code), zal de evaluatie zich vervolgens kunnen richten op een gedragscode.

Gedragscode

In tegenstelling tot nog meer wettelijke bepalingen zou een gedragscode waarin heersende normen en waarden worden vastgelegd, in hoofdlijnen, een alternatief kunnen zijn. Toch wordt ook een gedragscode geïnterpreteerd als nog meer regels en er is enige weerstand tegen nog meer regels. Oud-Voorzitter Huub Willems van de Ondernemingskamer stelde in een interview in het Financieel Dagblad dat 'de Code Tabaksblad te gedetailleerd is' en dat 'dit ethisch handelen in de weg staat' (FD 27 mei 2009). Willems gaf daarbij tevens aan dat de best practices uit de code sowieso uit de code geschrapt kunnen worden; er zou meer aandacht moeten komen voor persoonlijke ethiek aangezien dat fatsoen bevordert, niet de regels. Willems kreeg bijval van Morris Tabaksblad zelf (FD 28 mei 2009), waarbij Tabaksblad aangeeft dat ten tijde van het opstellen van de Code Tabaksblad de best practices wel een functie hadden. 'Aangezien er altijd mensen zijn die scherp aan de wind zeilen zouden we zonder specifieke uitleg [van de principes] hun gedrag nooit hebben kunnen veranderen.' Jean Frijns vindt het voorstel van Willems onpraktisch, aangezien ook het bedrijfsleven behoefte heeft aan duidelijke richtlijnen,

121 R.M. Renes, Zonder interne beheersing geen corporate governance, in: Accounting, nr. 9. September 2004.

122 M.Lückerath-Rovers, Nadere wetgeving ligt op de loer, Goed Bestuur. Tijdschrift over Governance, nr. 2, 2010, p. 27-33

juist omdat de rechtspraak in Nederland nog weinig uitspraken kent over goed bestuur (FD 28 mei 2009). Willems vraagt zich derhalve af of er niet teveel regels zijn. Een gedragscode zou daar ook nog eens (in negatieve zin) aan bijdragen. Volgens Frijns refereert deze angst voor meer regels aan 'het schrikbeeld van een rule based society' waarin ethiek wordt gedefinieerd als het zich houden aan de regels. Een gedragscode voor commissarissen zal daarom niet een gedetailleerde checklist moeten zijn, maar veel meer de ethische norm voor commissarissen vastleggen door op hoofdlijnen de heersende opvattingen op te schrijven.

De door ons opgestelde gedragscode kan hiervoor dienen als voorbeeld en bestaat 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. Tabel 2 geeft de tien thema's weer. Van elk van de thema's wordt het uitgangspunt gegeven alsmede een voorbeeld van één van de principes.

Een gedragscode moet niet in detail de do's en dont's willen opnemen maar eerder de uitgangspunten voor gewenst gedrag. Dit betekent onherroepelijk een aantal open deuren. Echter, door het opschrijven van een aantal open normen en deze 'tastbaar' te maken voor een grote groep van commissarissen en toezichthouders, kan een gedragscode een bijdrage leveren aan de zeven dimensies van soft controls. Allereerst kan het onderschrijven van de gedragscode commissarissen dwingen tot bezinning van hun normen en waarden. Dit is van essentieel belang omdat de RvC door de maatschappij als uithangbord van de normen en waarden van de organisatie worden gezien. Dit bevordert de uitvoerbaarheid, creëert betrokkenheid en de uithangbordfunctie vraagt om voorbeeldgedrag. Ten tweede dwingt de gedragscode de leden van beide raden ook tot het uitspreken van ongeschreven regels. Een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, bij voorkeur met een externe facilitator, zal eventuele misverstanden tussen de ongeschreven regel van de ene commissaris ten opzichte van de andere commissaris aan het licht brengen. Dit zorgt voor bespreekbaarheid, brengt helderheid en zichtbaarheid, en de evaluatie zou moeten leiden tot sanctioneerbaarheid.

Thema	Uitgangspunt / voorbeeld
<p>I. Taakomschrijving</p>	<p><i>Commissarissen en toezichhouders vergewissen zich van de verantwoordelijkheden en verplichtingen verbonden aan ieder specifiek commissariaat of toezichtfunctie.</i></p> <p>Voorbeeld (I.C): Commissarissen of toezichhouders 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 toezichhouders zich pro-actief opstellen, bereid zijn zich kritisch op te stellen, en, waar noodzakelijk, ingrijpen.</p>
<p>II. Onafhankelijkheid en onpartijdigheid</p>	<p><i>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.</i></p> <p>Voorbeeld (II.B en C): (II.B.) Naast de onafhankelijkheidseisen volgens uit relevante governance codes, geldt dat commissarissen of toezichhouders 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 toezichhouders 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.</p>
<p>III. Integriteit</p>	<p><i>De maatschappij maakt aanspraak op integriteit van commissarissen en toezichhouders.</i></p> <p>Voorbeeld (III.C): Commissarissen of toezichhouders zijn zich bewust dat ook hun gedrag buiten de raad en de organisatie kunnen reflecteren op hun positie als commissaris of toezichhouder, en op de reputatie van de organisatie.</p>
<p>IV. Vertrouwelijkheid</p>	<p><i>Vertrouwelijkheid is de hoeksteen van het onderlinge vertrouwen tussen commissarissen of toezichhouders, het bestuur en andere belanghebbenden. Voor het uitoefenen van hun taak is het van belang dat commissarissen of toezichhouders vertrouwelijk omgaan met de verkregen informatie.</i></p> <p>Voorbeeld (IV.D)Vertrouwelijkheid enerzijds en de vereiste onafhankelijkheid en integriteit anderzijds kunnen met elkaar strijden. Commissarissen of toezichhouders hebben de verantwoordelijkheid daarin het juiste evenwicht te vinden.</p>

Thema	Uitgangspunt / voorbeeld
V. Samenstelling	<p><i>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.</i></p> <p>Voorbeeld (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.</p>
VI. Functioneren	<p><i>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.</i></p> <p>(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.</p>
VII. Beloningen	<p><i>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.</i></p> <p>Voorbeeld (VII.C en D): (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.</p>

Thema	Uitgangspunt / voorbeeld
<p>VIII. Kennis en ervaring</p>	<p><i>Voor de vervulling van zijn taak beschikt de raad van commissarissen of de raad van toezicht over voldoende kennis en ervaring.</i></p> <p>Voorbeeld (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.</p>
<p>IX. Verantwoordelijkheid</p>	<p><i>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.</i></p> <p>Voorbeeld (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.</p>
<p>X. Verantwoording</p>	<p><i>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.</i></p> <p>Voorbeeld (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.</p>

Tabel 2: Uitgangspunten van de tien thema's uit Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders (De Bos, A. en M. Lückerath-Rovers, 2009, zie noot 108)

Afsluiting

Soft controls in corporate governance is nog een braakliggend (onderzoeks-) terrein. Corporate governance codes zijn in het verleden opgesteld om het vertrouwen in de ondernemingsbestuur en hun toezichthouders te herstellen, maar vooralsnog zijn de eisen in de corporate governance codes vooral gericht op randvoorwaarden om het toezicht uit te kunnen oefenen (samenstelling, frequente aanwezigheid, onafhankelijkheid), en minder op de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd. Aangezien de essentie van soft controls ligt in het stimuleren van gedrag dat in mensen zelf zit, zonder dit met een af te vinken lijst op te leggen, zal het lastig blijven de bijdrage van soft controls aan de effectiviteit van corporate governance te meten. Voor een meer gedragsmatige benadering van corporate governance kan daarom aansluiting gezocht worden bij het vakgebied van de interne auditor of de compliance officer. Binnen deze werkterreinen is al langer aandacht voor soft controls en onderzoekers en beleidsmakers op het terrein van corporate governance kunnen hier hun voordeel mee doen. Voor het sturen aan de hand van soft controls is het essentieel dat verwachtingen helder zijn, dat er voldoende draagvlak is, dat er enige vorm van evaluatie plaatsvindt en dat ongewenst gedrag consequenties heeft. Voor wat betreft corporate governance zou deze helderheid door middel van een gedragscode verschaft kunnen worden en kan draagvlak gecreëerd worden door het bespreekbaar maken van de soft controls c.q. de gedragscode. Vervolgens kan een verplichte evaluatie en daaraan verbonden consequenties laten zien dat er daadwerkelijk op gewenst gedrag gestuurd wordt.

