

GEDRAGSCODE VOOR COMMISSARISSEN EN TOEZICHTHOUDERS

Versie oktober 2009

Prof. dr. Auke de Bos
Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers
Contact via m.luckerath@nyenrode.nl

Inleiding

In deze publicatie wordt niet alleen het concept van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders gegeven maar wordt tevens onderbouwd waarom een gedragscode gewenst zou zijn. Hoewel de Gedragscode, zoals gezegd zich zou moeten richten op alle commissarissen en toezichthouders nemen wij Boek 2 BW als uitgangspunt aangezien hierin de meest uitgebreide bepalingen betreffende het functioneren van commissarissen zijn uitgewerkt. Hetzelfde geldt voor de Code Tabaksblat, waarbij komt dat hoewel de Code Tabaksblat zich richt op beursondernemingen, deze Code door velen als voorbeeld wordt gezien voor andere sectoren en in veel Codes deels terug te vinden is.

De opzet van dit rapport is als volgt. Hoofdstuk 3 beschrijft de taken van de commissaris gezien vanuit de wet, de Code Tabaksblat en de maatschappelijke verwachtingen. Bij onduidelijke normstellingen en overspannen verwachtingen kan een gedragscode een bijdrage leveren aan het verhelderen van de normen voor gedrag, zowel voor commissarissen zelf, als voor de maatschappij en haar verwachtingen ten aanzien van de commissaris. In hoofdstuk 4 wordt de vraag gesteld of het zijn van commissaris voldoet aan de criteria van een vrij of professioneel beroep. Zo ja, dan zou dit tot de aanbeveling kunnen leiden dat evenals bij andere vrije of professionele beroepen een gedragscode gewenst is, waarin onder andere professionaliteit, kwaliteit en vertrouwen worden gegarandeerd. Ook worden de aspecten van een gedragscode in brede zin beschreven: welke onderdelen horen thuis in een gedragscode?

We hebben de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders onderverdeeld in tien thema's en deze worden in hoofdstuk 5 specifiek beschreven vanuit het commissariaat. In hoofdstuk 6 wordt de mening van commissarissen zelf over de wenselijkheid van een gedragscode beschreven en aan welke thema's een gedragscode de belangrijkste bijdrage kan leveren. Dit gebeurt allereerst aan de hand van de resultaten op de vragen over een gedragscode uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009 (NCO 2009) en ten tweede aan de hand van een samenvatting van de (ronde tafel) gesprekken die gevoerd zijn met tien topcommissarissen. Hoofdstuk 7 bevat uiteindelijk het eerste concept van de gedragscode.

Deze Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders richt zich op alle organisaties waarbij toezicht een rol speelt, ongeacht de juridische vorm van de organisatie. De wetsbepalingen voor de NV en de Code Tabaksblat zijn in de bijlage als referentiekader opgenomen. De gedragscode richt zich vooral op het gewenste gedrag van commissarissen en beoogt de bestaande bepalingen vooral aan te vullen en niet aan te passen. Hoewel zowel de wetsartikelen als de Code Tabaksblat niet voor alle organisaties en hun commissarissen van toepassing zijn, geven zij een duidelijk beeld van wat de wetgever verwacht van een commissaris.

1. Taken van de Commissaris

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de taken van de commissaris en toezichthouder. Hierbij wordt vooral gekeken naar de taken van de commissaris bij een naamloze vennootschap (NV). Commissarissen bij NV's, en meer specifiek bij beursondernemingen, krijgen naar onze mening de meeste aandacht van de maatschappij en de wet en zijn gehouden aan een uitgebreide governance code. Dit maakt deze toezichthouders niet relevanter dan andere toezichthouders maar door deze groep als uitgangspunt te nemen wordt een beeld geschetst van de meest vergaande uitgewerkte taken van commissarissen en toezichthouders. In dit hoofdstuk wordt allereerst stilgestaan bij de wettelijke verankering van de taken van de

commissaris bij de NV (paragraaf 3.2) en daarna bij de taken van de commissaris volgens de governance codes. Hierbij wordt de Code Tabaksblat als uitgangspunt genomen maar wordt ook de relatie met andere governance codes gelegd (paragraaf 3.3). Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 stilgestaan bij de veranderde rol van de commissaris. De vraag wordt gesteld of de verwachtingen ten aanzien van de taakuitoefening van de commissaris wellicht te ver gaan, en of een gedragscode een bijdrage zou kunnen leveren aan het verhelderen van open normen en waarden. Paragraaf 3.5 gaat in op de gewenste (wettelijke) status van een gedragscode en de eventuele bezwaren tegen rechtens bindende regels en overregulering. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en conclusie (paragraaf 3.6)

1.2 Taken vanuit de wet

De wettelijke verankering van het commissariaat en zijn taken voor vennootschappen vond pas plaats in 1971, samen met de invoering van de structuurregeling. Deze verankering moest ervoor zorgen dat commissarissen niet zozeer specifieke deelbelangen behartigden, maar belangen van de vennootschap als geheel. De relevante bepalingen over de RvC van een naamloze vennootschap is te vinden in afdelingen 5 en 6 van titel 4 uit Boek 2 BW. De wet onderscheidt een ‘gewone’ naamloze vennootschap van een zogenaamde ‘structuurvennootschap’.

In het hiernavolgende zal specifiek ingegaan worden op de wet van toepassing zijnde op de NV. Ook in de bijlage wordt enkel verwezen naar de relevante wetsartikelen voor de NV. Een volledige opsomming van alle van toepassing zijnde wetsartikelen voor alle commissarissen en toezichthouders zou hier te ver gaan. Wel geven onderstaande wetsartikelen aan hoe de wetgever op verschillende punten de toezicht- en adviestaak van commissarissen ziet.

Niet-structuurvennootschappen

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 vervolgens 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.

Artikel 2:141 lid 1 BW bepaalt dat ‘het bestuur de RvC tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens verschaft’. Het tweede lid van dit artikel verplicht het bestuur om minstens een keer per jaar de RvC ‘schriftelijk op de hoogte te stellen van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico’s en het beheers- en controlesysteem van de vennootschap’. Uit de jurisprudentie is af te leiden dat de RvC de plicht heeft om geïnformeerd te zijn. Hoewel de wettelijke verplichting tot informatieverschaffing bij het bestuur ligt, dient de RvC zelf ook actief informatie te verzamelen.

Structuurvennootschappen

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)¹. De structuurvennootschap kent nadere bepalingen, vastgelegd in afdeling 6 van Boek 2

¹ Er worden uitzonderingen gemaakt met betrekking tot toepassing van het structuurregime voor internationaal opererende vennootschappen. Volledige vrijstelling van dit regime wordt gegeven aan vennootschappen die: een afhankelijke maatschappij zijn van een aan het structuurregime onderworpen rechtspersoon, onderdeel zijn van een internationale groep en uitsluitend als holding dienen of louter interne diensten vervullen, of onderdeel zijn

BW. Naast de in art. 2:140 BW genoemde taken van toezicht en advies, heeft de RvC binnen een structuurvennootschap de volgende verplichte taken:

1. De benoeming en ontslag van bestuurders (2:162 BW);
2. Het verlenen van goedkeuring aan belangrijke bestuursbesluiten (artikel 2:164 BW).

Tevens 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. Deze profielschets moet door de raad zelf worden samengesteld. 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). Sinds 2004 heeft de ondernemingsraad het recht om voor eenderde van de commissarissenposten kandidaten voor te dragen. De RvC moet deze voordrachten overnemen, tenzij daar grote bezwaren tegen bestaan, zoals ongeschiktheid van de kandidaten of een verstoring van de samenstelling van de RvC. Steeds vaker maken ondernemingsraden van dit voordrachtsrecht gebruik. Zo neemt volgens de Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg de vraag naar vrouwen toe omdat juist ondernemingsraden meer diversiteit in de RvC willen (*FD 2 mei 2008*).

Aansprakelijkheid

Interne aansprakelijkheid voor een commissaris kan voortvloeien uit art. 2:9 BW (jo. art. 2:149 BW) waarin staat dat de commissaris is gehouden aan een behoorlijke taakvervulling. Externe (hoofdelijke) aansprakelijkheid kan voortkomen uit art. 2:150 BW bij misleidende voorstelling van zaken door de jaarrekening en uit art 2:138 BW (jo. art. 2:149 BW) dat bepaalt dat een commissaris hoofdelijk aansprakelijk is jegens de boedel in geval van een faillissement als hij zijn taak kennelijk onbehoorlijk heeft vervuld. Bij aansprakelijkheidstelling moet de commissaris een verwijt kunnen worden gemaakt en dit moet worden beoordeeld aan de hand van de omstandigheden van het geval. Deze omstandigheden van het geval zijn ondermeer ‘de aard van de door de rechtspersoon uitgeoefende activiteiten, de in het algemeen daaruit voortvloeiende risico’s, de taakverdeling binnen het bestuur, de eventueel voor het bestuur geldende richtlijnen, de gegevens waarover de bestuurder beschikte of behoorde te beschikken ten tijde van de aan hem verweten beslissingen of gedragingen, alsmede het inzicht en de zorgvuldigheid die mogen worden verwacht van een bestuurder die voor zijn taak berekend is en deze nauwgezet vervult’ (HR 10 januari 1997, *NJ* 1997, 360 (Staleman/Van de Ven)).

1.3 Governance Code

Wetgeving in het Burgerlijk Wetboek rondom het commissariaat bij een NV is beperkt. 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.

van een joint-venture van een aan het structuurregime onderworpen rechtspersoon (art. 2:153 BW). Beperkte vrijstelling in de vorm van het ‘verzwakte regime’ wordt verleend aan vennootschappen door het niet hoeven te voldoen aan art. 2:162 BW over de benoeming en ontslag van bestuurders door de RvC. Vennootschappen die in aanmerking komen voor dit verzwakte structuurregime moeten voldoen aan de eisen gesteld zoals in artt. 2:155 en 2:155a BW. Kort geformuleerd wordt hieraan voldaan indien vijftig procent of meer in de vennootschap wordt gehouden door een rechtspersoon en meer dan de helft van de medewerkers van de moedermaatschappij en haar dochters in het buitenland werkzaam is (Van Schilfgaarde en Winter, 2006).

Op deze plaats wordt, gezien het belang van de Code Tabaksblat, kort stilgestaan bij deze Code. De Code Tabaksblat is per 1 januari 2004 van kracht en heeft een wettelijke basis gekregen door artikel 2:391 lid 5, hierin is te lezen dat er nadere voorschriften kunnen worden aangewezen omtrent de inhoud van het jaarverslag omtrent de naleving van bij AMVB aangewezen gedragscodes. De Code Tabaksblat is als een dergelijke Code aangewezen.

Deze Code was er ondermeer ook op gericht om het vertrouwen in de bedrijfsvoering terug te brengen. Uitgangspunten van de Code Tabaksblat zijn goed ondernemerschap, waaronder inbegrepen integer en transparant handelen door het bestuur, evenals goed toezicht hierop, bijvoorbeeld het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht. De commissarissen krijgen in deze Code een belangrijke rol op het gebied van toezicht. In hoofdstuk 3 van de Code Tabaksblat wordt stilgestaan bij de eisen die worden gesteld aan de commissarissen. Verder zijn er principes en ‘*best practice*’ bepalingen met betrekking tot: onafhankelijkheid, deskundigheid en samenstelling, rol voorzitter van de raad van commissarissen en de secretaris vennootschap, samenstelling en rol van drie kerncommissies. tegenstrijdige belangen, bezoldiging en one-tier bestuursstructuur. In december 2008 is de Code Tabaksblat inmiddels aangepast door de commissarissen expliciet te wijzen op hun toezichthoudende taak ten aanzien van interne risicobeheersing en de beloningen van de bestuurders, hun verantwoordelijkheid voor maatschappelijke aspecten van ondernemen en gedragsregels voor overnamesituaties.

Met de Code Tabaksblat is voor beursondernemingen een concrete en praktische invulling gegeven aan de wet, vergelijkbare bepalingen zijn er ook voor woning-bouwcorporaties² en zorginstellingen³ In 2008 beschreven wij het effect van *mimicking* (‘na-apen of nabootsen’) voor governance codes in verschillende sectoren (Lückerath-Rovers, Quadackers en De Bos, 2008; zie ook Steane en Christie, 2001). Opstellers van corporate governance codes in andere sectoren laten zich leiden door de belangrijkste code(s) uit de profit sector. In Nederland betekent dit dat diverse codes in de non-profit sector de Code Tabaksblat als uitgangspunt hebben genomen bij het opstellen van hun code. De Governance Code Woningcorporaties vertoont opvallende gelijkenis (in de opzet) met de Code Tabaksblat. Vanwege de diversiteit van non-profit organisaties, zowel in termen van de juridische vormen van deze organisaties alsmede de verscheidenheid aan belanghebbenden, is een overkoepelende governance code voor alle non-profit organisaties die alles in detail probeert te regelen moeilijk te verwezenlijken (zie ook Dawson en Dunn, 2006). Mogelijk is er wel plaats voor een meer algemenere code.

De rechterlijke macht maakt in toenemende mate gebruik van de normen uit de relevante governance code(s) om de vage normen van onbehoorlijk bestuur, wanbeleid of onrechtmatige daad in te kleuren. Zo zijn de aanbevelingen in de toepasselijke governance codes voor de Ondernemingskamer een middel om de begrippen ‘elementaire beginselen van behoorlijk ondernemerschap’ en ‘gegronde redenen voor twijfel aan een juist beleid’ nader vorm te geven, zie bijvoorbeeld de uitspraken inzake HBG en Ceteco. De codes bepalen zo voor een deel wat moet worden verstaan onder algemene beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur.

² De Governance Code Woningcorporaties is opgesteld door verschillende brancheorganisaties (Commissie Governance Code Woningcorporaties, November 2006)

³ In de zorgsector heeft de Commissie Health Care Governance (de ‘Commissie Meurs’) gedragsregels geformuleerd op het gebied van het toezicht in de gezondheidszorg: Aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg. November 1999; zie: <http://www.healthcaregovernance.nl>

1.4 Veranderende rol

Na de introductie in 2003 van de Code Tabaksblat is de rol van de commissaris binnen de onderneming veranderd. Het aantal taken van de RvC is toegenomen en daaraan gekoppeld de verantwoordelijkheden. Onderzoek toont daarnaast aan dat zowel het takenpakket als ook de aansprakelijkheid van commissarissen volgens de commissarissen zelf is uitgebreid (NCO2007 en NCO 2008). Uit het NCO 2008 bleek dat het zijn van commissaris sterk aan verandering onderhevig is en dat de opvattingen over hun eigen functioneren erg uiteen lopen. Daarnaast bestaat er onduidelijkheid over de norm, maar de commissaris voelt wel degelijk de toegenomen verantwoordelijkheid en de daarmee samenhangende aansprakelijkheid. Op de vraag of er consequenties zijn verbonden aan het niet goed functioneren van de RvC en/of de individuele commissaris gaf 34 procent aan dit zeker te weten en nog eens 60 procent achtte dit waarschijnlijk. Deze consequenties zijn echter niet vastgelegd, want 66 procent van de commissarissen geeft aan dat dit ongeschreven regels betreft.

Postma en van Ees (2004) stellen dat 'de effectiviteit van de adviesrol doorgaans positief wordt beïnvloed indien commissarissen betrokken zijn bij de onderneming en een vertrouwensrelatie met het topmanagement hebben opgebouwd.' De toezichtrol van de commissaris vraagt om objectiviteit en onafhankelijkheid. Volgens Jean Frijns 'wordt van commissarissen tegenwoordig verwacht dat het alleskunnere zijn. Ze moeten er voor alle stakeholders zijn, activistische aandeelhouders op afstand houden, beloningsdiscussies voeren, et cetera. De verwachtingen van de maatschappij zijn te ambitieus'.⁴ Siebens (2002, p.109) stelt dat de maatschappij anders omgaat met organisaties binnen de maatschappij, de houding is veranderd van een 'trust me', naar een 'tell me', vervolgens een 'show me' tot een 'involve me' houding. De opeenhoping van verantwoordelijkheden vormt het grote dilemma waar commissarissen dagelijks tegenaan lopen (Schoenmakers, 2007).

De stelling van Glasz (1986) dat een scherper afgebakend takenpakket met duidelijke verwachtingen voor zowel de commissarissen als alle belanghebbenden wenselijk is, is ons inziens nog deels actueel. Er zijn inmiddels diverse codes, echter de algemene uitgangspunten voor commissarissen liggen niet centraal vast. Aandeelhouders, werknemers, toezichthouders, crediteuren en ook de maatschappij als geheel behoren tot de groep van stakeholders die allen een verwachtingspatroon hebben van de RvC. Deze verwachtingen zijn divers en stemmen niet altijd overeen met de ideeën van de commissarissen zelf. Er is dus mogelijk sprake van een verwachtingskloof waarbij er verschillen bestaan tussen de wijze waarop commissarissen invulling geven aan hun rol en de verwachtingen van de 'deskundige' maatschappij hieromtrent (De Bos, 2008). Volgens de Code Tabaksblat dient de RvC zelf de belangen van stakeholders af te wegen. Dit vraagt om een scherp inschattingsvermogen en vormt een dilemma waar commissarissen dagelijks mee geconfronteerd worden. Hierbij komt de toegenomen maatschappelijke druk op commissarissen. Dit kan ten koste gaan van de effectiviteit en efficiëntie van het toezicht.

Gedragsregels wenselijk?

Een door commissarissen veronderstelde toegenomen aansprakelijkheid in combinatie met een onduidelijke norm is niet wenselijk. Postma en van Ees (2004) betogen dat de corporate governance code mogelijk de legitimiteit vergroot van bijvoorbeeld de RvC, maar niet noodzakelijkerwijs ook het effectief functioneren van deze raad. De Code Tabaksblat geeft vooral richtlijnen over de RvC en zegt weinig over het daadwerkelijke gedrag van de raad. De code noemt als taak van de RvC 'toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de

⁴ Tijdens symposium Toezicht op een hoger plan, opgetekend door Schoenmakers (2007).

algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en verder staat zij het bestuur met raad ter zijde’.

Onduidelijkheid over de invulling van de rol van de commissaris en zijn gedrag is niet wenselijk. Er is het risico dat commissarissen bepaalde zaken wordt verweten, die je gewoon niet van hen kan verwachten gezien de beperkte betrokkenheid bij de onderneming. Gemiddeld besteedt een commissaris ongeveer anderhalve dag per maand aan een commissariaat (NCO 2008, zie ook Tabel 1 in paragraaf 5.9). Voor commissarissen moet het duidelijk worden wat van hun toezicht kan worden verwacht, en als de commissarissenwereld niet zelf concrete normen aangeeft, zal de buitenwereld dat voor hem doen (Glasz, 1995).

1.5 Beroepscode, gedragscode of leidraad?

Het is goed om even stil te staan bij een discussie van meer dan twintig jaar geleden. De in 1986 door Glasz geformuleerde (zeer gedetailleerde en uitgebreide) gedragsregels voor commissarissen riepen veel weerstand op en tot het daadwerkelijk implementeren van gedragsregels is het dan ook niet gekomen. Naast een inhoudelijke reactie op de gedragsregels reageerde Van der Grinten (1987) vooral op het gebruik van de term ‘gedragsregels’. De door Glasz opgestelde gedragsregels zijn veel meer ‘de persoonlijke visie van de auteur’ en zouden daarom als ‘raadgevingen’ gepresenteerd moeten worden. Gedragsregels pretenderen veel meer te zijn dan raadgevingen. Van der Grinten betoogt dat gedragsregels ‘rechtsregels zijn die de betrokkenen binden’, pseudo-wetgeving. Volgens Van der Grinten gaat een commissaris een overeenkomst aan met de vennootschap, en voor het uitvoeren van zijn taken zijn de statuten van de vennootschap het aangewezen instrument. Hiervoor kan een particuliere instantie suggesties doen, maar dit is wezenlijk anders dan het opstellen van gedragsregels.

Gedragsregels wekken de suggestie dat zij regels van objectief recht zijn, ongeacht of partijen dit met elkaar zijn overeengekomen. Daarnaast vraagt Van der Grinten zich af of er bij (aspirant)commissarissen werkelijke behoefte bestaat aan raadgevingen, aangezien het hier niet om vrijblijvende vrijetijdsbesteding gaat en commissarissen serieuze mensen zijn met rijpheid van oordeel en een brede maatschappelijke ervaring. Concluderend stelt Van der Grinten geen enkel bezwaar te hebben tegen raadgevingen, commissarissen en hun raad kunnen dan ‘in vrijheid en in eigen wijsheid’ naar bevind van zaken handelen. Overigens stelt Glasz (1995, p.143) tien jaar later ook vast dat met gedragsregels geen wetgeving wordt gepretendeerd, en dat het dus niet gaat om ‘rechtens bindende regels’ waartoe de commissaris zich verplicht. Zijn interpretatie van gedragsregels gaat uit van aanbevelingen en deze kunnen dienen als registratie van heersende opvattingen waardoor uiteindelijk een gebruikspatroon ontstaat. Echter, de gedragsregels van Glasz waren heel concreet en praktisch; de gedragsregels die wij voorstellen zijn abstracter en meer gericht op gewenst gedrag en de daarbij behorende houding.

De discussie over het hebben van regels voor het commissariaat is anno 2009 nog steeds actueel. Voorzitter Huub Willems van de Ondernemingskamer stelt in een interview in het Financieel Dagblad dat ‘de Code Tabaksblat 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 Tabaksblat zelf (FD 28 mei 2009), waarbij Tabaksblat aangeeft dat ten tijde van het opstellen van de Code Tabaksblat 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, juist omdat de rechtspraak in Nederland nog weinig uitspraken kent over goed bestuur (*FD 28 mei 2009*).

Zowel Van der Grinten twintig jaar geleden als Willems recentelijk vragen zich 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.

1.6 Samenvatting en conclusies

De taak van de RvC is in de wet verankerd en betreft toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in een organisatie. Verder staat hij het bestuur met raad ter zijde. Een verdere uitwerking van zijn taakuitoefening heeft plaatsgevonden in de corporate governance codes die de laatste tijd zijn gepubliceerd, waarvan de Nederlandse Corporate Governance Code de belangrijkste is. Sinds deze Governance Code (2003) is de rol van de commissaris binnen de onderneming veranderd. Het aantal taken van de RvC is toegenomen en daaraan gekoppeld, ook de verantwoordelijkheden. Dit ervaren commissarissen zelf ook zo. Wij stellen vast dat er mogelijk sprake van een verwachtingskloof is waarbij er verschillen bestaan tussen de wijze waarop commissarissen invulling geven aan hun rol en de verwachtingen van de 'deskundige' maatschappij hieromtrent. De verwachtingen van de maatschappij lijken, gegeven de gemiddelde tijdsbesteding van een commissaris van anderhalve dag per maand, te ver te gaan. Dit kan in de praktijk tot onduidelijkheden en problemen leiden. Een gedragscode voor commissarissen kan de belangrijkste uitgangspunten en heersende opvattingen in hoofdlijnen voor alle belanghebbenden vastleggen. De gedragsregels van Glasz zijn concreet en praktisch; wij stellen voor om met een gedragscode te komen, die gericht is op uitgangspunten voor gewenst gedrag en de daarbij behorende *attitude*. Om tot een concrete invulling te komen behoudt de commissaris zijn eigen verantwoordelijkheid. Naast de Governance Codes die er al bestaan lijkt er ruimte voor een dergelijke gedragscode.

2. Commissariaat: een beroep met een gedragscode?

2.1 Inleiding

Een beroepscode die van toepassing kan zijn op alle commissarissen en toezichthouders impliceert dat zij een beroep uitoefenen dat gelijke kenmerken heeft voor alle commissarissen en toezichthouders. Een beroepscode wordt dan ook meestal opgesteld door een beroepsorganisatie waarbij allen die hetzelfde beroep uitoefenen zich aansluiten. Bij commissarissen en toezichthouders is in Nederland van een dergelijke beroepsorganisatie (nog) geen sprake, laat staan van een beroepscode. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is of er bij het vervullen van een commissariaat of toezichtfunctie wel sprake is van een beroep waarbij we tevens ingaan op de verschillen in definitie tussen een vrij beroep en een professioneel beroep (paragraaf 4.2). Daarna wordt in paragraaf 4.3 nader ingegaan op het belang van een beroepscode of een gedragscode en welke thema's hierbij dan aan bod zouden moeten komen. Paragraaf 4.4 sluit af met enkele concluderende opmerkingen.

2.2 Commissaris een vrij beroep of professioneel beroep?

Vrij beroep?

Het vrije beroep onderscheidt zich van andere beroepen doordat het 'enerzijds intellectuele arbeid betreft en anderzijds doordat er een zekere mate van anticommercialiteit aan is verbonden' (Bindenga, 2000, p. 542). Volgens de definitie van de European Council of the Liberal Professions (CEPLIS) 'verlenen vrije beroepsbeoefenaren op een persoonlijke en onafhankelijke basis intellectuele diensten en dragen daarvoor alleen de verantwoordelijkheid. Zij verlenen hun diensten op grond van hun speciale professionele bevoegdheid, in het belang van hun cliënten en in het algemeen belang. De beroepsuitoefening is onderworpen aan specifieke, professionele verplichtingen volgens nationale wetgeving, of volgens op autonome wijze door de relevante beroepsorganisatie opgestelde regelgeving, welke de kwaliteit en de professionele en vertrouwelijke aard van de relatie met de cliënt garandeert en bevordert.'

Op de website van de Raad voor het Vrije Beroep⁵ worden de belangrijkste kenmerken van het vrije beroep opgesomd:

- dienstverlening bestaat hoofdzakelijk uit een intellectuele prestatie;
- dienstverlening met inspanningsverbintenis (geen resultaatsverbintenis);
- hoog opleidingsniveau (HBO+);
- permanente educatie;
- vertrouwensrelatie met afnemer;
- groter belang op de achtergrond (volksgezondheid, rechtsbescherming);
- gereguleerd beroep (wettelijk dan wel privaot- of publiekrechtelijk);
- (tuchtrechtelijk) toezicht beroepsuitoefening;
- economisch onafhankelijke beroepsuitoefening (ondernemersrisico);
- professionele autonomie (persoonlijke verantwoordelijkheid).

Kenmerkend voor een vrij beroep is het leveren van een prestatie, welke prestatie een permanente opleiding en vorming vergt, met een eigen verantwoordelijkheid en op onafhankelijke wijze uitgevoerd. Hierbij hoort dat de beroepsuitoefening is onderworpen aan een beroepscode, welke code de professionaliteit, de kwaliteit en de vertrouwensrelatie garandeert.⁶ Daarnaast is kenmerkend voor vrije beroepen dat ze alle worden uitgeoefend onder een grote zelfstandigheid. Hierdoor ontstaan er verschillende opvattingen over de taken en invulling hiervan. Een overkoepelende organisatie of belangenvereniging kan hier een belangrijke rol spelen omdat een dergelijke organisatie de bekwame beroepsbeoefenaren van de onbekwame onderscheidt (Bindenga, 2000).

Professioneel beroep?

Bindenga (2000) maakt een onderscheid tussen het vrije beroep en het professionele beroep. Bij het gebruik van de term vrij beroep ten opzichte van een professioneel beroep speelt de toevoeging 'vrij'. 'Vrij' verwijst naar een zekere vrijheid, ofwel economisch-juridische vrijheid (zelfstandigheid) ofwel vrijheid van handelen, niet gehinderd door anderen. Een professioneel beroep is gebaseerd op het begrip van de theoretische structuur en daarbij horende bekwaamheden van een bepaald kennisgebied'. Daarnaast worden de activiteiten van

⁵ De Raad voor het Vrije Beroep (RVB) is een samenwerkingsverband van 19 beroepsorganisaties van vrije beroepen in Nederland. Het notariaat, de advocatuur en de medische beroepsgroep zijn alle voorbeelden van vrije beroepen welke zijn aangesloten bij de RVB. De RVB behartigt de belangen van beoefenaars van het vrije beroep en kan worden gezien als een landelijk kennisplatform. Lidmaatschap is alleen mogelijk voor beroepsorganisaties van vrije beroepen welke aan specifieke voorwaarden moeten voldoen.

www.raadvoorhetvrijberoep.nl

⁶ Belgische Federatie voor vrije en intellectuele beroepen, www.fvib.be

de professionele beroepsbeoefenaren bepaald 1) door kennis van algemeen karakter en 2) door verworven wijsheid en ervaring. De definitie en kenmerken van een ‘vrij beroep’ lijken daarmee in grote mate op de kenmerken van een professioneel beroep.

Kenmerken van een professioneel beroep volgens Bindenga (2000, p. 543) zijn:

- Body of Knowledge
- Code of Ethics
- Serving of Vital Needs

- **Body of knowledge**

De beroepsbeoefenaar dient een systematisch geheel van theoretische kennis en praktische bekwaamheden te bezitten. Dit wordt bereikt door een lange theoretische opleiding gecombineerd met een flinke periode van praktische ervaring.

Uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 blijkt dat het grootste deel van de 403 commissarissen en toezichthouders universitair is opgeleid; gemiddeld heeft 72% wetenschappelijk onderwijs gevolgd. De commissarissen en toezichthouders zijn daarnaast een lange periode in de praktijk werkzaam geweest, aangezien de gemiddelde commissaris 59 jaar is en het eerste commissariaat op een gemiddelde leeftijd van 49 jaar wordt aanvaard. Ook is gevraagd naar de belangrijkste achtergrond van de commissarissen; relatief de meeste commissarissen zijn zelf ondernemer (geweest) 42%, 30% zijn vakspecialisten (waaronder accountants, artsen en advocaten) en 11% beschouwt zichzelf een kennisdeskundige (academici en/of onderzoeker). Daarnaast heeft gemiddeld 42% van de RvC-leden ervaring in de specifieke bedrijfstak, dit is het hoogst bij familiebedrijven (53%) en het laagst bij woningbouwcorporaties (30%). Gemiddeld heeft 78% van de commissarissen en toezichthouders bestuurservaring. De commissarissen en toezichthouders zijn van mening dat in een optimaal samengestelde RvC of RvT gemiddeld 71% van de leden bestuurservaring moet hebben. Dit lijkt belangrijker dan ervaring in de bedrijfstak, daar behoeft gemiddeld slechts 45% van de optimale raad aan te voldoen. (De Bos en Lückcrath-Rovers, 2009).

In het Verenigd Koninkrijk kunnen bestuurders en commissarissen via het Institute of Directors (IoD) na het met goed gevolg afleggen van een examen en bij aanwezigheid van benodigde ervaring, de titel ‘chartered director’ krijgen (zie paragraaf 4.3). In Nederland bestaat een dergelijk systeem niet, wellicht ook vanwege het feit dat één gebundelde beroepsorganisatie ontbreekt in tegenstelling tot het IoD in het Verenigd Koninkrijk. Wel zijn in Nederland enkele commissarissenopleidingen gestart, voor meer of minder ervaren bestuurders en commissarissen en toezichthouders.⁷

Alhoewel er voor commissarissen niet een specifieke opleiding is aan te wijzen waardoor men commissaris of toezichthouder kan worden, is een hoog opleidingsniveau vereist in combinatie met vele jaren ervaring in de praktijk, bestuurservaring wordt daarin extra gewaardeerd. Geconcludeerd kan worden dat aan het eerste vereiste van Bindenga, de body of knowledge, voldaan is.

- **Code of ethics**

⁷ Waaronder bijvoorbeeld het Programma voor Commissarissen en Toezichthouders van de Erasmus Universiteit (www.esaa.nl), de NCD-Nyenrode Commissarissen Cyclus (www.nyenrode.nl), de Governance University (www.governanceuniversity.nl), een eenjarig opleiding voor aankomende commissarissen bij woningbouwcorporaties (www.vtw.nl) e.a.

Volgens Bindenga (2000) bestaan er voor professionele beroepsbeoefenaren geschreven en ongeschreven regels voor fatsoen en omgang. Enerzijds zijn deze vereist ter bescherming van de gebruikers van de diensten, anderzijds ter bescherming van de beroepsbeoefenaren zelf. De gebruiker van de diensten van een professionele beroepsbeoefenaar wordt namelijk niet verondersteld een oordeel te hebben over de wijze waarop de diensten worden verricht (Bindenga, 2000). Hierbij dient geen onderscheid gemaakt te worden tussen dienstverlening tegen een hoge, lage of geen vergoeding, de code of ethics heeft op alle vormen betrekking.

Verschillende organisaties hebben de afgelopen tien jaar een code voor goed ondernemingsbestuur gekregen, zowel beursondernemingen, zorginstellingen en woningbouwcorporaties hebben hun eigen governance code. Deze codes zijn ook te bestempelen als gedragscodes en hebben meer of mindere wettelijke inbedding. De governance codes voor de verschillende sectoren hebben een grote invloed gehad op het neerleggen van gedragsregels voor commissarissen en toezichthouders bij verschillende organisaties. In het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007 bleek dat 85% van de 351 commissarissen en toezichthouders de voordelen van deze codes zwaarder vond wegen dan eventuele nadelen. Als toelichting werd bijvoorbeeld gegeven dat 'het referentiekader duidelijker is', dat 'uitgangspunten voor iedereen helder zijn' en dat de 'transparantie groter werd'.

Daarnaast hebben we geconstateerd dat er ook vele ongeschreven regels voor de taakuitoefening van commissarissen en toezichthouders bestaan. Zo gaf 66% van de 382 commissarissen in het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008 aan dat eventuele consequenties voor niet goed functioneren 'bekend' zijn, maar dan wel in de vorm van ongeschreven regels. Voor het goed functioneren van commissarissen is het van belang dat voldaan wordt aan regels voor fatsoen en omgang.

Ook aan het tweede vereiste voor een professioneel beroep lijkt voldaan. Commissarissen zijn onderworpen aan geschreven en ongeschreven regels voor fatsoen en omgang.

- **Serving of vital needs**

Als laatste kenmerk voor een professioneel beroep geeft Bindenga aan dat het beroep van vitaal maatschappelijk belang is. Hiervoor dient het beroep systeemscheppend te zijn waarbij met systeemscheppend bedoeld wordt dat beroepsbeoefenaren vitale functies vervullen bij zelfhandhaving en aanpassing van sociale systemen⁸.

Het maatschappelijk belang van commissarissen en toezichthouders is evident. Zij zijn de schakel tussen bestuur en belanghebbenden. Zo geeft de overheid bij het instellen van de Code Tabaksblat aan dat 'de code het vertrouwen van burgers en beleggers in het bedrijfsleven moet helpen herstellen'. Schwartz e.a (2005, p.86) gaan daarin nog verder, zij stellen dat de maatschappij een hoge mate van vertrouwen in bestuurders en commissarissen heeft, zij zijn namelijk verantwoordelijk voor de bescherming van de ondernemingsbezittingen en zijn daarom 'wellicht één van de belangrijkste vertrouwenspersonen in onze maatschappij.'

Dit maatschappelijke belang is er zowel voor profit als non-profit organisaties maar is voor de laatste groep misschien nadrukkelijker aanwezig. Commissarissen bij profit organisaties

⁸ Een sociaal systeem is hierbij een samenhangend geheel van intermenselijke relaties en de daarbij behorende patronen van verwachtingen, normen en ideeën (Bindenga, 2000, p. 543)

zoeken vooral een balans tussen de belangen van aandeelhouders en bestuurders, terwijl toezichthouders bij non-profit organisaties meer rekening dienen te houden met belanghebbenden als maatschappij en overheid (zie ook De Bos, Lückerath-Rovers en Quadackers, 2008; en Aartsen, Keet en Peij, 2006).

Ook aan het derde vereiste, vitaal maatschappelijk belang van de commissaris-functie, is voldaan. Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat het zijn van commissaris een professioneel beroep is.

2.3 Beroepsorganisaties en gedragscodes

Volgens Bindenga (2000) is het instellen van gedragsregels onderdeel van het professionaliseringsproces van een bepaald beroep. Hij refereert hier aan sociologische literatuur waarin de stadia worden weergegeven van dit professionaliseringsproces, dat vijf stadia (niet noodzakelijkerwijs in dezelfde volgorde) betreft: oprichting belangenvereniging, verandering naam van beroep, instellen gedragsregels, wettelijke bescherming en instellen van wetenschappelijk verantwoorde opleiding. Het beroep van commissaris zit ons inziens midden in dit proces. Allereerst gaan we kort in op de in Nederland actieve belangenverenigingen en de in het Verenigd Koninkrijk en Australië invloedrijke beroepsorganisaties.

- **Nederland**

In Nederland bestaat niet een beroepsorganisatie voor commissarissen en toezichthouders in die zin dat er één specifieke organisatie is die commissarissenopleidingen verzorgt, opleidingseisen stelt, commissarissen registreert aan de hand van hun kwaliteitseisen of als enige organisatie in Nederland de commissarissen vertegenwoordigt bij discussies met overheid en andere belanghebbenden. Wel zijn in Nederland enkele belangenorganisaties actief met elk hun eigen expertise. (Zie kader voor informatie over het NKCC, het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders en het Nederlands Centrum voor Commissarissen en Directeuren). Deze belangenorganisaties hebben als doel de belangen van commissarissen te behartigen, kennis te ontwikkelen en organisaties te ondersteunen bij de werving en selectie van nieuwe commissarissen en toezichthouders. Alhoewel deze drie belangenorganisaties geen gedragscode voorschrijven aan commissarissen of kandidaat-commissarissen, publiceren ze alle drie regelmatig onderzoek en visies op goed ondernemingsbestuur en toezicht voor verschillende sectoren. Daarnaast organiseren ze workshops, symposia en ronde tafel discussies ter bevordering van de kwaliteit van het beroep van de commissaris. Ze leveren daarmee een waardevolle bijdrage aan de professionalisering van de commissaris en toezichthouder.

Doel en missie van drie belangenorganisaties voor commissarissen in Nederland

- **Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders**

‘De stichting NKCC wil kennis en bewustzijnsniveau van eigentijdse commissarissen en andere toezichthouders bevorderen en de beroepsgroep representeren bij relevante politieke en sociaal-maatschappelijke organisaties. Zij wil met relevante partners inzicht, deskundigheid, verantwoordelijkheid en wijsheid van commissarissen en toezichthouders versterken. Het NKCC wil een bron zijn voor kandidaten én voor ondernemingen en organisaties die op zoek zijn naar kwalitatief goede toezichthouders. Ze initieert verdieping en verbreding van kennis, creëert een platform voor leden.’

(bron: www.nkcc.nl)

- **Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders**

‘De stichting Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders heeft als primaire doelstelling het voorzien in onafhankelijke en gekwalificeerde commissarissen voor ondernemingen enerzijds en toezichthouders en bestuurders voor instellingen anderzijds. Het Nationaal Register zet zich bovendien in voor een meer diverse samenstelling van raden van commissarissen en raden van toezicht. Het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders is actief sinds eind 1991. Partners in het Nationaal Register zijn: CNV, FNV, MHP, Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen en VNO-NCW’.

(bron: nationaaregister.exedo.nl)

- **Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen**

‘Het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD) is een exclusieve netwerkorganisatie die kennis op het hoogste niveau organiseert en deelt met haar leden. Het NCD bevordert het persoonlijk functioneren van directeuren en commissarissen en daarmee tevens de maatschappelijke behoefte aan professioneel, integer en capabel bestuur en toezicht van ondernemingen. Het NCD bevordert het persoonlijk functioneren op drie manieren: 1) het ontwikkelen en delen van kennis, 2) het onderhouden van een onderling netwerk en 3) belangenbehartiging.’

(bron: www.ncd.nl)

- **Verenigd Koninkrijk**

Het Verenigd Koninkrijk kent een zeer uitgebreide en georganiseerde beroepsorganisatie. Sinds 1903 zijn bestuurders en commissarissen georganiseerd in het Institute of Directors. Om lid (in verschillende gradaties) te kunnen worden dient de bestuurder en/of commissaris⁹ (‘director’) aan verschillende eisen te voldoen. Daarnaast kan men een ‘chartered director’¹⁰ worden als: 1) men lid of fellow is van het IoD, 2) voor het IoD examen ‘Examination in Company Direction’¹¹ is geslaagd, 3) een minimum ervaring van drie jaar als director heeft, en 4) zitting heeft in een raad van minimaal drie leden, danwel dat heeft gedaan, met regelmatige vergaderingen.

De doelstellingen van het IoD zijn:

- het bevorderen van het maatschappelijk belang van een hoog niveau van vaardigheden, kennis, professionele deskundigheid en integriteit van bestuurders en commissarissen van bedrijven en andere organisaties;
- het bevorderen en publiceren van onderzoek en ontwikkeling van het recht en de praktijk van corporate governance;

⁹ In het Verenigd Koninkrijk wordt het one-tier bestuursmodel toegepast. Dat betekent dat bestuurders (executive directors) en commissarissen (non-executive directors) samen in één Board of Directors zitten. Het IoD maakt geen onderscheid tussen executive en non-executive directors in de eisen voor chartered director.

¹⁰ Als titel krijg de commissaris ‘C dir’, een Register Commissaris, te vergelijken met een Register Accountant

¹¹ Dit examen (60 multiple choice vragen) is de afsluiting van zes IoD-leergangen. Deze leergangen kosten in totaal 12 dagen. Het examen kan worden afgelegd in tien plaatsen in het VK maar ook in Australië, Singapore, Duitsland, de VS en Zambia.

- (c) het behartigen van de belangen van de leden en van het bedrijfsleven in het openbaar en richting overheid en het bevorderen van een gunstig klimaat voor ondernemerschap;
- (d) de belangenbehartiging van de leden van het IoD, door faciliteiten, diensten en voordelen te bieden.

- **Australië**

Ook Australië heeft een beroepsorganisatie (een afsplitsing van het IoD): de Australian Institute of Company Directors (AICD)¹² met meer dan 24.000 leden, afkomstig uit organisaties in alle sectoren. Sinds 2005 heeft het AICD (in tegenstelling tot het IoD) wel een gedragscode opgesteld waar haar leden zich aan committeren. Deze gedragscode beslaat één A4-tje en telt elf principes.

Ondernemingscode versus gedragscode

Het formuleren van gedragsregels in een zogenaamde gedragscode kan een positief effect hebben op de legitimiteit van het handelen vanwege het normerende karakter. Ook kan de effectiviteit van de commissaris beter worden gecontroleerd indien men zich aan een code houdt omdat de code een kader aangeeft waarbinnen men moet functioneren (Postma en Van Ees, 2004). Ten slotte draagt een bedrijfscode samen met een belangenvereniging bij aan de professionalisering van de beroepsgroep (Bindenga, 2000). Dit sluit aan bij het zwaarder en professioneler worden van het commissariaat (De Bos, 2008).

Kaptein en Schwartz (2007) onderscheiden drie lagen codes: de ondernemingscode (microniveau), beroeps- en of industrie codes (meso-niveau) en codes opgesteld door internationale organisaties (macro-niveau). Een voordeel van een beroepscode ten opzichte van een eigen ondernemingscode zou kunnen zijn dat een beroepscode één laag boven de eigen ondernemingscode zit en dat het daarmee los gekoppeld is van regels door de ondernemingen zelf opgesteld. Interne regels, opgesteld door de ondernemingen zelf, zouden wellicht als een teken van wantrouwen geïnterpreteerd kunnen worden. Op basis van eerdere onderzoeken geven Kaptein en Schwartz (2007) enkele nadelen van het instellen van een ondernemingscode aan. Ondernemingscodes zouden:

- de verantwoordelijkheden ondermijnen van werknemers en daarmee beschuldigend, bedreigend en vernederend werken;
- geen invloed hebben op gedrag omdat diegenen die ze het meest nodig hebben er toch niet aan voldoen en diegenen die het niet nodig hebben uit zichzelf al aan de normen en waarden voldoen;
- gezien worden als louter window-dressing die oppervlakkige antwoorden geven op de vraag hoe ethisch gedrag bevorderd kan worden;
- cynisch en wantrouwend gedrag bevorderen;
- meer kosten dan ze opleveren; en
- minder effectief zijn dan wetten of beroeps codes.

Enkele van deze nadelen refereren specifiek aan het feit dat de code op ondernemingsniveau is opgesteld, waarbij een vorm van wantrouwen gevoeld wordt. Het laatst genoemde nadeel verwijst specifiek naar de mindere effectiviteit van een ondernemingscode ten opzichte van een beroepscode. Een beroepscode staat meer op afstand en indien op grote schaal toegepast, kan deze dienen als norm waaruit algemeen geaccepteerd en gewenst gedrag volgt. Een code van een internationale organisatie zou wellicht nog beter zijn, maar dat lijkt op dit moment

¹² www.companydirectors.com.au

niet haalbaar, niet in de laatste plaats vanwege de verschillen tussen 1-tier en 2-tier bestuursmodellen.

Thema's gedragscode

Volgens CEPLIS dienen gedragscodes voor vrije beroepen acht onderwerpen te omvatten: vertrouwelijkheid, kennisontwikkeling, onafhankelijkheid en onpartijdigheid, eerlijkheid en integriteit, toezicht op ondersteunend personeel, naleving regelgeving, beroepsaansprakelijkheid en conflicten door morele of godsdienstige overtuiging.¹³

Schwartz (2002) betoogt dat om een code met morele normen te kunnen ontwikkelen en later te kunnen evalueren, men eerst moet weten wat de universele morele standaarden zijn. Op basis van onderzoek onder werknemers, ondernemingscodes, algemene ethische codes en literatuur op het gebied van ondernemingsethiek, komt Schwartz (p.29) met een zestal universele morele normen.

- **Vertrouwen**, inclusief begrippen als eerlijkheid, integriteit, betrouwbaarheid en loyaliteit;
- **Respect**, inclusief respect voor mensenrechten;
- **Verantwoordelijkheid**, inclusief aansprakelijkheid;
- **Eerlijkheid**, inclusief begrippen als onpartijdigheid en rechtvaardigheid;
- **Zorg**, inclusief het voorkomen van onnodig leed en schade;
- **Burgerschap**, inclusief begrippen als gehoorzamen van de wet en het beschermen van milieu en maatschappij.

Schwartz (2002) betoogt vervolgens dat een code opgesteld moet worden aan de hand van deze zes morele normen, maar dat daarnaast moet worden aangegeven i) wie de belanghebbenden zijn, ii) dat alle bepalingen van de code in lijn zijn met deze zes normen, iii) dat een rangorde moet worden aangebracht (dat deze normen boven winstmaximalisatie en eigenbelang gaan), iv) dat de grondgedachte achter bepalingen duidelijk wordt gemaakt (ook als deze vanzelfsprekend lijken), v) procedurele bepalingen (consequenties van niet-naleving), en vi) in begrijpelijke taal geschreven. Siebens (2002) richt zich specifiek op de eisen die aan commissarissen gesteld zouden moeten worden in een gedragscode en stelt dat corporate governance in essentie gebaseerd is op integriteit; integriteit van de elke individuele bestuurder/commissaris en integriteit van de gehele raad. Onder integriteit verstaat hij dat men continu onkwetsbaar is ('inviolable'), waardoor besluitvorming en uitvoering van taken zowel voorspelbaar, consistent en rechtvaardig zijn.

De gedragscode van het Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA) geeft vijf 'fundamentele beginselen' aan: integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag, aangevuld met specifieke bepalingen voor specifieke accountantscategorieën.¹⁴ Daarnaast geeft de gedragscode voor accountants een aantal bedreigingen voor deze fundamentele beginselen waaraan de accountant blootgesteld kan worden, namelijk bedreiging als gevolg van eigenbelang, zelftoetsing, belangenbehartiging, vertrouwdsheid en intimidatie. Ook de gedragscode kan bijdragen aan het tot stand brengen van waarborgen waardoor deze bedreigingen kunnen worden weggenomen of tot een aanvaardbaar niveau worden teruggebracht. Deze waarborgen betreffen bijvoorbeeld regels

¹³ CEPLIS, Common Values of the Liberal Professions in the European Union, Preamble, www.ceplis.org

¹⁴ Verordening gedragscode NIVRA, gewijzigd op 11 december 2008, in werking getreden op 1 januari 2009. Deze gedragscode bestaat overigens uit een algemeen deel voor iedere registeraccountant en daarnaast drie afzonderlijke delen voor respectievelijk de openbare accountant, de intern of overheidsaccountant en de accountant in business.

ten aanzien van corporate governance, eisen ten aanzien van permanente educatie, een stelsel van kwaliteitsbeheersing, inschrijving in een register et cetera.

2.4 Samenvatting en conclusies

Een beroepscode die van toepassing kan zijn op alle commissarissen en toezichthouders impliceert dat de commissarissen een beroep uitoefenen dat gelijke kenmerken heeft voor alle commissarissen. Een beroepscode wordt dan ook meestal opgesteld door een beroepsorganisatie waarbij allen die hetzelfde beroep uitoefenen zich aansluiten. Bij commissarissen en toezichthouders is in Nederland van een dergelijke beroepsorganisatie (nog) geen sprake. Wanneer de criteria voor een professioneel beroep in beschouwing worden genomen, te weten: 'body of knowledge', 'code of ethics' en 'serving of vital needs' kan geconcludeerd worden dat het zijn van commissaris een professioneel beroep is. Het instellen van gedragsregels kan bijdragen aan de professionalisering van een beroep. Er zijn momenteel diverse corporate governance codes in omloop, maar een overkoepelende gedragscode die van toepassing is op alle commissarissen en toezichthouders ontbreekt vooralsnog. Uit de literatuur, maar ook uit andere gedragscodes zoals bijvoorbeeld die voor de accountant, is een aantal gemeenschappelijke thema's te halen. Deze thema's zullen in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

3. Thema's van de gedragscode

3.1 Inleiding

Op basis van de in het voorgaande hoofdstuk beschreven literatuur, de verschillende thema's van onder andere CEPLIS en voorbeelden uit de praktijk hebben wij tien thema's opgesteld waarvan wij denken dat deze onderdeel zouden moeten zijn van een gedragscode voor commissarissen. Het Nederlandse recht is het kader waarbinnen de gedragscode opereert en zien wij niet als een apart thema binnen de gedragscode. Dit zal allereerst in paragraaf 3.2 nader worden beschreven. Daarna beschrijven paragrafen 3.3 tot en met 3.12 de tien thema's die de gedragscode zullen vormen.

De tien thema's van de gedragscode.

- I.** Taakomschrijving
- II.** Onafhankelijkheid
- III.** Integriteit
- IV.** Vertrouwelijkheid
- V.** Samenstelling
- VI.** Functioneren
- VII.** Beloningen
- VIII.** Kennis en ervaring
- IX.** Verantwoordelijkheid
- X.** Verantwoording

Voor zover van toepassing, wordt elk thema ingeleid met de algemeen toepasbare principes met betrekking tot de inhoud van een gedragscode voor vrije beroepen van het CEPLIS (zie hoofdstuk 4). CEPLIS spreekt in haar rapport steeds over de 'professional' en 'afnemers van professionele diensten'; omwille van de leesbaarheid van dit artikel is in de uitleg van CEPLIS steeds het woord 'professional' vervangen voor 'commissaris', en 'afnemers van hun diensten' door 'belanghebbenden'

3.2 Naleving wet- en regelgeving en gedragscode

Alle gedragscodes moeten duidelijk maken dat de leden van het betrokken beroep natuurlijk niet alleen voldoen aan de bepalingen van de gedragscode zelf, maar aan de wetgeving. Belanghebbenden hebben het recht te verwachten dat een dienst geleverd wordt onder strikte naleving van alle relevante wetgeving en gedragscodes. (CEPLIS)

Eerder bleek al dat de wet specifiek voor het commissariaat beperkt is. Uiteraard geldt voor commissarissen ook dat zij zich houden aan de wetgeving die ook voor anderen van toepassing is. In het bijzonder dient bijvoorbeeld een commissaris bij beursondernemingen vanwege zijn functie op de hoogte te zijn van het recht omtrent voorwetenschap. Voor de bepalingen in de Code Tabaksblat die van toepassing zijn op commissarissen geldt het zogenaamde ‘pas toe of leg uit’ principe. Dit geeft in de praktijk enige flexibiliteit aangezien de Code hierdoor geen rigide geheel is, maar met goede argumenten afgeweken kan worden. In de praktijk wordt hier door commissarissen gebruik van gemaakt.

In december 2008 heeft de Commissie Frijns¹⁵ haar vierde rapportage met betrekking tot de naleving van de Code Tabaksblat over het jaar 2007 gepubliceerd. Vier van de tien meest uitgelegde *best practice* bepalingen hebben betrekking op commissarissen, in 2006 waren dat er nog zes. Deze bepalingen hebben betrekking op:

- Reglement m.b.t. handelwijze commissarissen ten aanzien van effectenbezit en – transacties (plaats 4, 55 maal, was plaats 4 in 2006)
- Externe accountant en audit commissie zijn betrokken bij het opstellen werkplan interne accountant (plaats 6, 26 maal, was plaats 8 in 2006)
- Samenstelling en rol van de drie kerncommissies van de RvC (plaats 8, 22 maal, was plaats 6 in 2006)
- Maximale zittingstermijn voor commissarissen van 3 keer 4 jaar (plaats 9, 21 maal, was plaats 7 in 2006)

De bepalingen ‘alle commissarissen behoudens één zijn onafhankelijk’ en ‘taken secretaris onderneming/voorzitter van de RvC is niet tevens voorzitter remuneratiecommissie’ staan niet meer in de top 10. Je ziet in de praktijk dat er minder gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om uit te leggen. Op zich lijkt het ‘pas toe of leg uit’ principe ook geschikt voor een gedragscode.

In de Inleiding van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders is beschreven dat de gedragscode geen wettelijke status heeft maar dient als invulling van open normen.

3.3 Taakomschrijving

De taakomschrijving is voor de verschillende commissarissen en toezichthouders vastgelegd in de wet of de respectievelijke governance codes, maar is in veel gevallen ook niet vastgelegd. Maar zelfs als de taakomschrijving wel is vastgelegd, en voor wat betreft de NV waarschijnlijk het meest uitgebreid in de wet en in de Code Tabaksblat (zie de bijlage), blijkt niet altijd duidelijk wat van het gedrag van een commissaris of toezichthouder verwacht mag worden. Een gedragscode zal de lacunes hierin niet voor alle commissarissen en toezichthouders kunnen opvullen.

¹⁵ Monitoring Commissie Corporate Governance Code (de Commissie Frijns), *vierde rapport over de naleving van de Nederlandse corporate governance code*, December 2008.

Huse (2007) geeft daarbij aan dat ethiek, of besluitvorming aan de hand van bepaalde normen en waarden, niet alleen een kwestie is van 'goed of fout'. Meestal gaat het bij besluitvorming om een keuze te maken tussen meerdere goede of slechte alternatieven. Lange termijn en korte termijn belangen, of belangen van werknemers en aandeelhouders, kunnen met elkaar conflicteren.

Een gedragscode kan hierbij de nadruk leggen op de belangrijkste verantwoordelijkheden van commissarissen en toezichthouders. Aangezien de commissarissen en toezichthouders tussen het bestuur en de belanghebbenden staan, en zij ook veelal de verantwoordelijkheid hebben bestuurders te benoemen, te belonen en te ontslaan, zullen zij vooral op dit gebied de meeste invloed uit kunnen oefenen.

Commissarissen of toezichthouders bevragen het bestuur kritisch en dagen het bestuur uit ter zake het beleid. Hiervoor is een open relatie met het bestuur essentieel, waarbij de commissaris of toezichthouder zich pro-actief opstelt, bereid is zich kritisch op te stellen en zal ingrijpen waar nodig. Om inzicht te krijgen in belangrijke besluitvorming is het essentieel dat het bestuur haar dilemma's bij de besluitvorming met de RvC deelt. De voorzitter van de RvC heeft een belangrijke functie als spil tussen de RvC en het bestuur en in het bewaken van deze open en transparante relatie.

In de principes I.A. t/m I.E. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn deze uitgangspunten beschreven.

3.4 Onafhankelijkheid

Gedragscodes moeten duidelijk maken dat commissarissen het recht hebben hun verantwoordelijkheden na te komen zonder toepassing van externe beïnvloeding, rekening houdend met alle relevante omstandigheden. Belanghebbenden hebben het recht te verwachten dat de beoordeling en besluiten onpartijdig en objectief worden genomen, zonder druk van externe bronnen en zonder belangenconflicten.(CEPLIS)

Onafhankelijkheid is een belangrijk thema voor commissarissen en hun omgeving. De Code Tabaksblat geeft in *best practice* III.2.2 zes criteria waardoor de onafhankelijkheid van de commissaris in het geding komt. Uiteindelijk komt het er op neer dat een commissaris (en zijn familie tot de tweede graad) onafhankelijk is indien hij geen feitelijke relationele banden met de onderneming heeft (gehad). Bovendien zijn financiële banden met de onderneming ook maar beperkt toegestaan (De Bos, Lückerath-Rovers en Van Zijl, 2008). Deze criteria kunnen in de praktijk onvoldoende zijn om werkelijke onafhankelijkheid te garanderen, aangezien zij gebaseerd zijn op formele kenmerken (Postma en Van Ees, 2004). Hechte vriendschap valt hier niet onder omdat deze relationele band niet vast te leggen is, evenals bijvoorbeeld buurtgenoten of jaarclubgenoten. De meerderheid van de commissarissen (55%) in het NCO 2008 is het echter wel eens met de stelling dat een persoonlijke relatie (vrienden, burenen) met de bestuurder wel de onafhankelijkheid in de weg staat. 94% van de commissarissen geeft aan dat onafhankelijkheid essentieel is¹⁶ en dat idealiter 90% van de RvC-leden onafhankelijk zou moeten zijn. Blijkbaar is er dus wel enige nuance in het waarborgen van onafhankelijkheid en brengt bijvoorbeeld de aanwezigheid van één afhankelijke commissaris de RvC niet in gevaar.

Onafhankelijkheid lijkt zich niet te laten vangen in regels, maar dient continu op het netvlies van de commissaris te staan. Naar onze mening dient een commissaris te allen tijde

¹⁶ 60% is het zeer eens, 34% eens met deze stelling

onafhankelijk te opereren, de eisen van de Code Tabaksblat zijn daarmee slechts minimale drempels. Belangrijker is dat commissarissen altijd bereid moeten zijn zich kritisch op te stellen ten opzichte van elkaar, het bestuur en de belanghebbenden, zonder zich daarin te laten leiden door oneerlijke bevoordeling van wie dan ook of eigen belang. Zij dienen hun toezicht uit te oefenen zonder dwang van belanghebbenden, ook als dezen de commissaris hebben benoemd of voorgedragen.

Onafhankelijkheid kan ook in het geding raken door een te homogene groep commissarissen. Een homogene groep is meer geneigd tot (onbewust) groepsdenken en tunnelvisie. Groepsdenken leidt tot besluitvorming waarbij het zoeken naar unanimiteit binnen de groep belangrijker is dan de motivatie om alle beschikbare alternatieve opties te overwegen. De resulterende beslissingen zijn vaak gebaseerd op onvolledige gegevens en worden genomen zonder alle alternatieven en risico's te overwegen (Janis, 1972).

Commissarissen moeten bereid zijn maatregelen te nemen als hun onafhankelijkheid in het geding komt; dit betekent ook dat een commissaris altijd bereid zou moeten zijn op te stappen als hij in een dergelijke situatie komt, ongeacht wat de gevolgen hiervan zijn voor zijn inkomsten, status of relationele banden met bestuur of collega-commissarissen.

In de principes II.A. t/m II.D. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor onafhankelijkheid beschreven.

3.5 Integriteit

De gedragscode moet duidelijk maken dat commissarissen op dienen te treden met alle respect, loyaliteit en integriteit ten opzichte van hun relaties met klanten en anderen, met inbegrip van collega's. Commissarissen moeten zich niet bezighouden met activiteiten die het beroep in diskrediet brengen of het vertrouwen ondermijnen van het publiek. De eerste prioriteit ligt bij de directe belanghebbenden. Niettemin, commissarissen hebben ook plichten jegens derde partijen en deze moeten in evenwicht zijn. (CEPLIS)

Het is misschien een open deur om expliciet 'eerlijkheid en integriteit' te noemen. Siebens (2002) stelt zelfs dat het gehele systeem van corporate governance gebaseerd is op integriteit. Toch is het gezien de belangrijke taak die commissarissen vervullen, het zinvol om hierbij stil te staan. Wat voor de één 'eerlijkheid en integriteit' is, behoeft dat niet voor een ander te zijn. Er kunnen grote verschillen zijn tussen groepen, culturen en individuen.

Door niet-integer gedrag en incidenten kunnen commissarissen en toezichthouders het beroep van commissaris in diskrediet brengen. Dit zou gevolgen kunnen hebben voor het maatschappelijk vertrouwen in commissarissen en toezichthouders, terwijl het herstellen van vertrouwen juist één van de argumenten was om tot nieuwe corporate governance codes te komen. Elke schijn van niet-integer handelen dient daarom voorkomen te worden. Commissarissen of toezichthouders dienen zich bewust te zijn dat belanghebbenden niet altijd de integriteit van een commissaris of toezichthouder kunnen meten en hiervoor andere signalen zullen gebruiken. Zo kunnen geschenken en/of verkregen gunsten gezien worden als beïnvloeding van besluitvorming, en zij kunnen daarmee de integriteit schaden.

In de principes III.A. t/m III.D. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor integriteit beschreven.

3.6 Vertrouwelijkheid

Vertrouwelijkheid is de hoeksteen voor de opbouw van vertrouwen tussen commissarissen en hun belanghebbenden. Een gedragscode moet duidelijk maken dat commissarissen de vertrouwelijkheid van de informatie moeten respecteren. (CEPLIS)

Commissarissen en toezichthouders hebben vanuit hun functie inzage in- of de beschikking over- niet-openbare informatie. De wet is daarin duidelijk voor wat betreft koersgevoelige informatie en voorwetenschap bij beursondernemingen. Echter ook niet-koersgevoelige informatie dient vertrouwelijk door de commissarissen en toezichthouders behandeld te worden. Om te voorkomen dat informatie uit beraadslagingen openbaar wordt gemaakt of dat commissarissen gezamenlijk genomen besluiten of besproken dilemma's gaan verkondigen, is het belangrijk af te spreken dat in principe alles vertrouwelijk is, met uitzondering van reeds openbare informatie.

Om de RvC als één de raad naar buiten te laten doen optreden is het belangrijk met één stem te spreken; het ligt daarbij voor de hand dat bij voorkeur de voorzitter optreedt als woordvoerder van de raad.

Toch kan er tegenstrijdigheid bestaan tussen vertrouwelijkheid enerzijds en de vereiste onafhankelijkheid en integriteit anderzijds. Wij vinden dat commissarissen een eigen verantwoordelijkheid hebben hierin het juiste evenwicht in te vinden.

In de principes IV.A. t/m IV.D. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor vertrouwelijkheid beschreven.

3.7 Samenstelling

In de Code Tabaksblat (bijlage) wordt relatief veel aandacht besteed aan de samenstelling van de RvC. De *best practices* richten zich hierbij vooral op bepalingen die dienen te voorkomen dat de raad als geheel te statisch en te afhankelijk wordt. Zo worden er bijvoorbeeld eisen gesteld aan het maximale aantal commissariaten per persoon, de maximale zittingsduur en de aanbeveling om tot een meer diverse raad te komen.

Wij zijn van mening dat voor elke afzonderlijke raad een optimale samenstelling geldt. Afhankelijk van de aard van de organisatie en haar activiteiten, en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen, zal een raad dusdanig zijn samengesteld dat hij als geheel optimaal kan opereren. Het opstellen van een profielschets voor de raad maar ook voor de individuele commissaris is hierbij essentieel. Hierbij dient aan de hand van objectieve criteria bepaald te worden of een nieuw te benoemen commissaris eraan voldoet.

Aan de commissarissen en toezichthouders is in het NCO 2008 gevraagd hoe de optimale raad eruit zou moeten zien. Een diverse samenstelling is gewenst volgens de meeste commissarissen, waarbij de commissarissen vinden dat de kenmerken leeftijd (65%), geslacht (61%) en opleiding (48%) daar het meest vaak een bijdrage aan leveren. De commissarissen en toezichthouders gaven ook aan dat in een optimale (fictieve) raad van tien personen er in ieder geval negen onafhankelijk moeten zijn, zeven bestuurservaring moeten hebben, vier vrouw zouden moeten zijn en twee een niet-Nederlandse nationaliteit zouden moeten hebben.

Ondanks de wens een meer diverse raad te hebben, blijkt dat nog steeds 66% van de commissarissen door middel van hun eigen netwerk (waaronder coöptatie) aan zijn of haar commissariaat is gekomen. Het zoeken buiten het geëigende netwerk, eventueel met behulp

van specialisten, kan een bijdrage leveren aan het doorbreken van het aantrekken van teveel dezelfde soort mensen waardoor de voordelen van een meer diverse raad niet benut worden.

Kandidaat-commissarissen hebben zelf uiteraard ook een verantwoordelijkheid bij het toetreden tot een raad, zij dienen zich bij het accepteren van de nieuwe functie goed te realiseren wat de nieuwe functie inhoudt alvorens zich te committeren. Daarvoor dient de taakomschrijving voorhanden te zijn alsook de geschatte tijd die het commissariaat zal kosten.

In de principes V.A. t/m V.E. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor de samenstelling beschreven.

3.8 Functioneren

Mede gezien de eisen die gesteld worden aan commissarissen en toezichthouders is het noodzakelijk een oordeel te vormen over het functioneren van de commissarissen (zie ook Rippen, 2008). Rippen (2008) maakt daarbij de kanttekening dat beoordelen en beoordeeld worden niet altijd aangenaam is en dat binnen een RvC (zoals ook in andersoortige teams) de bereidheid tot het geven van feedback vaak matig ontwikkeld is. Ook in de Code Tabaksblat wordt het belang van evaluatie onderkend, onder andere in bepaling III.1.7. (zie bijlage) en dient een commissaris onder andere bij onvoldoende functioneren tussentijds af te treden. De Code Tabaksblat geeft aan dat de raad dient te evalueren, maar schrijft niet voor hoe de raad dit dient te doen. De raad is conform de code zelf verantwoordelijk voor de evaluatie van zijn functioneren.

Huse (2007, p. 204) beschrijft dat ondanks dat de evaluatie van het functioneren van de Board vaak als noodzakelijk wordt omschreven, uit empirisch onderzoek blijkt dat van deze evaluatie in de praktijk weinig terecht komt. In het NCO 2008 gaf 65% van de commissarissen aan dat zij hun eigen functioneren regelmatig evalueren met de gehele RvC, 18% van de commissarissen gaf aan dat dit alleen op informele wijze plaatsvindt. Daarnaast wordt bij de evaluatie weinig gebruik gemaakt van externe deskundigen, gemiddeld gaf 15% van de commissarissen aan dat externe deskundigen bij de evaluatie worden betrokken. Dit was het hoogst bij woningbouwcorporaties (37%) en het laagst bij niet-beursondernemingen (2%). Het is lastig om een adequaat instrument te ontwikkelen omdat commissarissen in het algemeen juist mensen zijn die zichzelf al hebben bewezen en daarom niet gewend zijn te worden beoordeeld (Rippen, 2008).

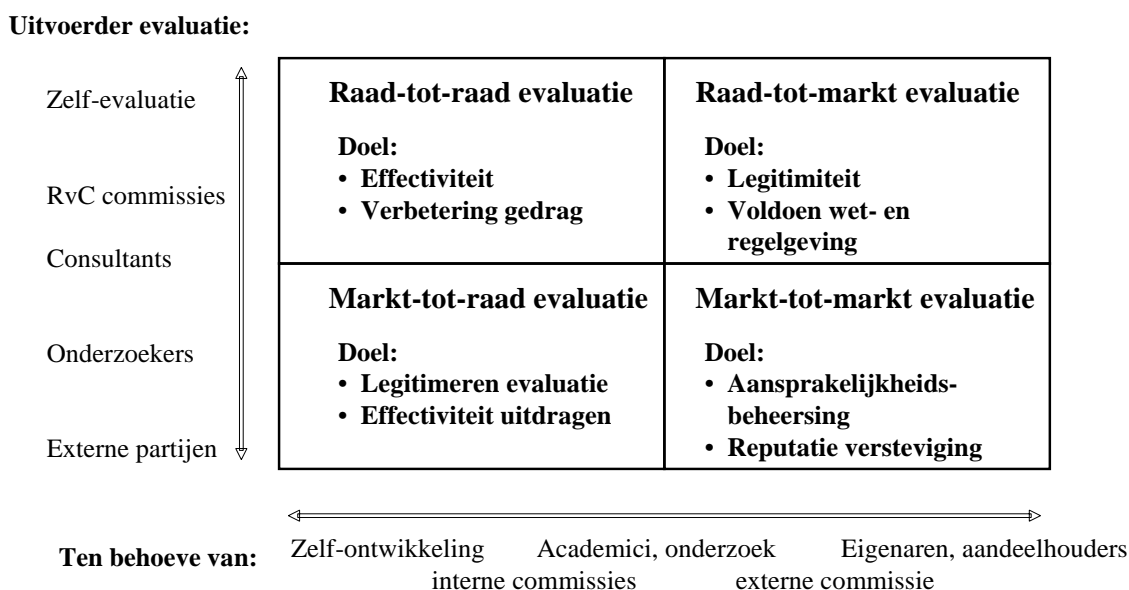
Volgens Huse (2007, p.205) dient elke raad zich voorafgaand aan een evaluatie vier vragen te stellen:

- i) **wie** de evaluatie uitvoert (zelfevaluatie, consultants, etc);
- ii) **wat** er geëvalueerd wordt (verantwoordelijkheid, kennis, etc.);
- iii) **voor wie** er geëvalueerd wordt (interne of externe belanghebbenden, voor de raad zelf, etc.);
- iv) **hoe** de evaluatie wordt uitgevoerd (interviews, observaties, etc.).

Verschillende antwoorden op deze vragen leiden tot verschillende doelen van de evaluatie. In figuur 1 (Huse 2007, p.205) staat wie de evaluatie uitvoert op de y-as, en voor wie de evaluatie wordt uitgevoerd op de x-as. In het vierde kwadrant, de markt-tot-markt evaluatie, lijkt de RvC zelf geen partij te zijn in de evaluatie aangezien deze geheel buiten de RvC om plaatsvindt. Het is hier het publiek dat een oordeel velt over de RvC. Transparantie en

verantwoording door de RvC zijn hier dus van belang omdat op basis van deze gegevens het oordeel over de RvC wordt bepaald.

Figuur 1. Doelen van RvC-evaluatie (Huse, 2007).



De toegenomen maatschappelijke verantwoordelijkheid van commissarissen, in combinatie met het verder uitgebreide takenpakket, legt de nadruk op de competenties van de RvC. De Code Tabaksblat tracht een norm te creëren waaraan men zijn eigen functioneren kan toetsen. In de toelichting op *best practice* III.7 geeft de Commissie Frijns (p.41) aan dat het 'doel van de evaluatie een kritische reflectie [is] op het functioneren van commissarissen en bestuurders.' Een periodieke evaluatie heeft volgens de Commissie Frijns zowel een gunstig effect op de kwaliteit van het functioneren van de RvC, maar draagt ook bij aan een juiste keuze bij (her)benoemingen van een commissaris (of bestuurders). De Commissie Frijns onderkent dat de wijze van evaluatie tussen organisaties kan verschillen, waaronder collectieve of individuele evaluatie, tussen de voorzitter en de leden afzonderlijk, of met behulp van een externe adviseur.

Ook wij zijn van mening dat het van belang is dat de RvC regelmatig de kwaliteit van zijn eigen functioneren periodiek vaststelt. Ook hierin dient de voorzitter een en ander te sturen, danwel te bewaken. Een evaluatie zou minimaal eens per jaar moeten plaatsvinden en dan zowel met de gehele raad als met de individuele leden. De commissarissen dienen hierbij vrijuit te kunnen spreken en de mogelijkheid hebben zich kritisch uit te laten over collega-commissarissen, de voorzitter en over de relatie met het bestuur. Het inschakelen van externen zal naar onze mening bijdragen aan een onafhankelijke en kritische houding.

Zoals hiervoor beschreven dient een evaluatie zowel een intern doel (de eigen effectiviteit vergroten) als een extern doel (de behoefte van transparantie naar belanghebbenden). Eventueel zouden belanghebbenden ook betrokken kunnen worden bij de evaluatie.

Belangrijk is ons inziens dat de evaluatie geen papieren handeling is maar ook een doel heeft: de raad neemt verantwoordelijkheid voor het eigen functioneren. Dit brengt met zich mee dat er consequenties worden verbonden aan het niet goed functioneren van (individuele) commissarissen en dat er wordt ingegrepen indien noodzakelijk.

In de principes VI.A. t/m VI.D. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor het functioneren (en de daarmee samenhangende evaluatie) beschreven.

3.9 Beloningen

In de Code Tabaksblat is bepaald dat de beloning van commissarissen door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt vastgesteld en niet afhankelijk is van de resultaten van de vennootschap. Daarnaast worden aan commissarissen geen (rechten op-) aandelen als beloning toegekend. Door de ‘Wet Openbaarmaking Bezoldigingen Aandelenbezit Bestuurders en Commissarissen’ zijn ondernemingen sinds 1 september 2002 verplicht in hun jaarverslag de bezoldiging van commissarissen en bestuurders weer te geven.

Uit onderzoek blijkt dat het bezoldigingspakket van de commissaris bestaat uit drie componenten: 1) de basisbezoldiging, 2) een kostenvergoeding en 3) vergoedingen voor lidmaatschap van de commissies binnen de RvC (Beumer en Swagerman, 2007). Huse (2007) beschrijft dat traditioneel de vergoeding voor commissarissen en toezichthouders relatief laag werd gehouden zodat zij niet afhankelijk zouden zijn van dit inkomen. Hoe meer een commissaris afhankelijk is van dit inkomen, hoe minder snel hij geneigd zal zijn in te grijpen indien nodig en daarmee het risico lopen zijn functie (lees: inkomen) kwijt te raken. Het commissariaat was dan ook vooral een nevenfunctie en leverde status op in plaats van inkomsten.

Uit het NCO 2008 blijkt dat de verschillen tussen de 399 commissarissen en toezichthouders bij de verschillende organisaties groot zijn. Dit lijkt samen te hangen met de aard van de organisatie en de tijdsbesteding. Tabel 1 geeft voor de verschillende commissarissen en toezichthouders in het onderzoek van 2008 weer, ten eerste hoeveel uur zij gemiddeld per maand aan hun commissariaat besteden en ten tweede wat zij gemiddeld per jaar als vergoeding ontvangen.

Tabel 1. Tijdsbesteding en vergoedingen commissarissen en toezichthouders (n= 399, NCO 2008)

	Uren per maand		Jaarlijkse vergoeding
	Aantal	Gemiddeld	Gemiddeld
Beursonderneming	31	16	31.935*
Niet-beursonderneming (niet zijnde familiebedrijf)	128	12	16.725
Familiebedrijf	58	10	14.871
Zorginstelling	70	10	7.679
Woningbouwcorporatie	76	14	9.333
Anders	36	12	7.917
Totaal	399	12	13.866

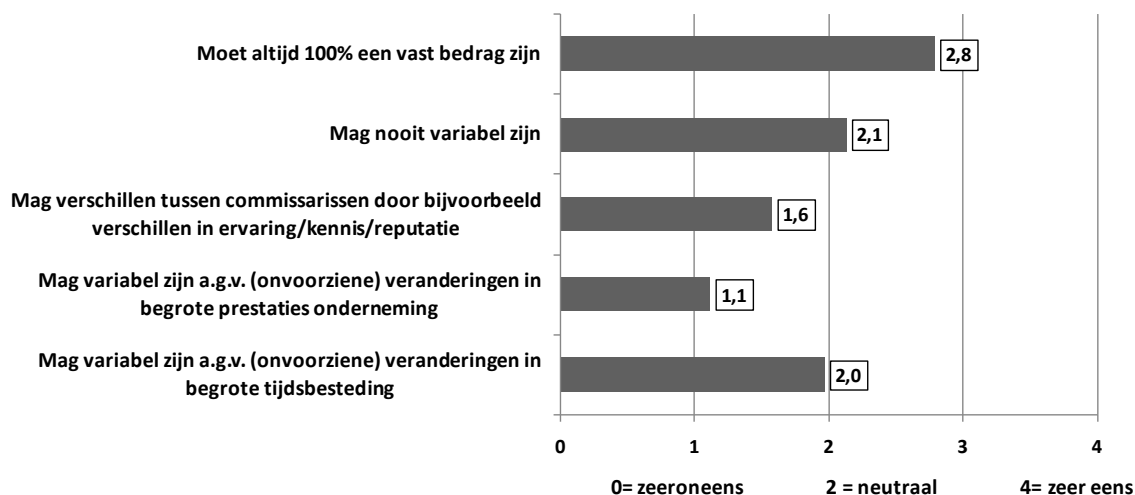
*23% van de commissarissen bij beursondernemingen gaf aan het in het onderzoek meer te verdienen dan 50.000 euro, aangezien de maximale vergoeding van deze commissarissen niet bekend is, is hier gepresenteerde gemiddelde eerder te laag dan te hoog.

Gemiddeld vindt 61% de beloning adequaat, is 26% wel tevreden maar vindt een stijging wel terecht en vindt slechts 13% de ontvangen vergoeding niet adequaat.

In het onderzoek van 2009 zijn ook enkele vragen gesteld over de vergoeding van commissarissen en toezichthouders. Aan de commissarissen is gevraagd of de vergoeding voor het commissariaat: -100% een vast bedrag moet zijn, -nooit variabel mag zijn, -tussen

commissarissen mag verschillen, -aangepast mag worden door (onvoorziene) veranderingen in ofwel i) de financiële prestaties van de organisatie, ofwel ii) het tijdsbeslag van het commissariaat. Figuur 2 illustreert de gegeven antwoorden.

Figuur 2. Voorkeur commissarissen voor vaste/variabele beloning (n= 415, NCO 2009)



De 415 commissarissen zijn het overwegend meer eens dan oneens (score 2,8) met de stelling dat de vergoeding een 100% vaste vergoeding moet zijn. Toch zijn ze het iets minder overtuigend (score 2,1) eens met de stelling dat de vergoeding nooit variabel mag zijn. Ze zijn het overwegend oneens (score 1,6) met de stelling dat er een verschil tussen commissarissen mag zijn. Zeer oneens (score 1,1) zijn de commissarissen het met de stelling dat de vergoeding variabel mag zijn als gevolg van onvoorziene veranderingen in de financiële prestaties van de onderneming, maar neutraal (score 2,0) zijn ze over de stelling dat de vergoeding wellicht variabel mag zijn als gevolg van onvoorziene veranderingen in de begrote tijdsbesteding.

Naar onze mening dienen commissarissen en toezichthouders adequaat te worden beloond, waarbij de beloning gebaseerd dient te zijn op de zwaarte van de functie, het tijdsbeslag, maar ook dat de beloning de onafhankelijke positie en kritische houding van de commissaris of toezichthouder niet in het geding mag brengen. De vergoeding is daarom bij voorkeur een vaste vergoeding, wat overigens niet betekent dat deze vergoeding niet (tussentijds) zou kunnen worden aangepast. In het geval dat commissarissen en toezichthouders substantieel meer tijd besteden aan hun toezichtstaak zouden zij hiervoor financieel gecompenseerd kunnen worden. Aan de ander kant zou ook een commissaris die aantoonbaar slecht gefunctioneerd heeft, gekort kunnen worden op zijn vergoeding. De aanpassing van de vergoeding dient wel altijd gekoppeld te zijn het functioneren en bestede tijdsbeslag door de commissaris of toezichthouder en niet aan de financiële prestaties van de organisatie.

In de principes VII.A. t/m VII.F. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor de beloning beschreven.

3.10 Kennis en ervaring

Een gedragscode moet duidelijk maken dat commissarissen een verantwoordelijkheid hebben voor het ontwikkelen en onderhouden van bekwaamheid in hun gebied en derhalve moeten deelnemen aan continue professionele ontwikkeling (gedurende hun hele werkende leven). Belanghebbenden hebben het recht om te verwachten dat commissarissen hun kennis op hun vakgebied praktijk up-to-date houden. (CEPLIS)

Waar voor andere (vrije) beroepen een zekere basiskennis als voorvereiste wordt gesteld (zoals een geneeskundeopleiding of een RA-opleiding, alvorens men arts of accountant is) is dit voor een commissaris lastig te bewerkstelligen. Een universitaire opleiding lijkt een minimale eis, 72% van de commissarissen heeft een universitaire opleiding gevolgd. Bestuurservaring lijkt een belangrijker criterium dan specifieke vooropleiding, in het NCO 2008 geven commissarissen aan dat in hun raad 78% van de commissarissen deze bestuurservaring heeft, dit komt ongeveer overeen met het door hun ingevulde aandeel van commissarissen met bestuurservaring in een optimale raad (71% van de optimale raad heeft bestuurservaring). Bestuurservaring lijkt daarmee ook belangrijker dan ervaring in de bedrijfstak (42% van de raad heeft ervaring in de bedrijfstak, dit komt overeen met het gegeven percentage voor de optimale raad; 45%). Ook kennis van specifieke vakgebieden zoals wet- en regelgeving, financiële verslaggeving, behoeft volgens de commissarissen steeds maar bij de helft van de commissarissen aanwezig te zijn.

Het zal dus moeilijk zo niet ondoenlijk zijn om specifieke voorkennisvereisten op te leggen aan alle commissarissen om tot een ‘gediplomeerd commissaris’ te komen. Wel kan een gedragscode bepalen dat commissarissen en toezichthouders verantwoordelijk zijn voor hun eigen bekwaamheid en de continue ontwikkeling hiervan. Daarnaast behoeven commissarissen en toezichthouders in een optimale raad niet allen gelijke kennis of expertise te bezitten over alle aspecten die aan de orde komen binnen de organisatie. Minimale kennis die iedere commissaris of toezichthouder dient te bezitten (of te verkrijgen) zijn i) kennis van de specifieke organisatie, ii) de marktomgeving en iii) de belangen van belanghebbenden. Hiervoor is het door de Code Tabaksblat (zie bijlage) aanbevolen introductieprogramma essentieel.

Ook dienen commissarissen en toezichthouders hun eigen specifieke expertise met elkaar te delen. Door in de jaarlijkse evaluatie en bij het opstellen van de profielschets te inventariseren of er binnen de raad bepaalde noodzakelijke kennis of expertise tekort komt of zelfs afwezig is, kan een raad hier adequaat op inspringen.

In de principes VIII.A. t/m VIII.E. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor kennis en ervaring beschreven.

3.11 Verantwoordelijkheid

Aansprakelijkheid speelt vooral als het fout loopt, en is een onderwerp waar vooral vanuit juridisch perspectief, een gedragscode geen bijdrage aan zal kunnen leveren. Het vaststellen van aansprakelijkheid of het daadwerkelijk aansprakelijk stellen, is daarvoor een te omvangrijk, en lastig vraagstuk. Aansprakelijkheid is overigens wel een belangrijk thema voor commissarissen en toezichthouders: 84% van de commissarissen in het NCO 2008 ervaart een toegenomen aansprakelijkheid in hun commissariaat, gemiddeld ervaart 43% dit als een substantiële toename en 41% enigszins. Uit het onderzoek van 2007 bleek dan ook dat 85% van de commissarissen reeds een bestuurders/commissarissen-aansprakelijkheidsverzekering heeft, en dit was zelfs 99% van de commissarissen bij

beursondernemingen. Prins en Van Schoten (2005) geven aan dat voor de aansprakelijkheid van bestuurders veel jurisprudentie bestaat, maar voor de commissarissen, zowel collectief als individueel, veel minder. De mogelijkheid om een commissaris aansprakelijk te stellen is dan ook veel beperkter omdat de rol van de commissaris veel beperkter is.

Voor een gedragscode is daarom ons inziens belangrijker de zogenaamde ‘accountability’, niet ergens aansprakelijk voor zijn, maar verantwoordelijkheid voor nemen. Hierbij maakt Huse (2007) onderscheid tussen intern en extern ethisch gedrag, waarbij hij extern ethisch gedrag koppelt aan het nemen van verantwoordelijkheid voor taken die van een raad mag worden verwacht. Maar over deze verwachtingen wat er van een raad mag worden verwacht lopen zowel in de wetenschap als in de maatschappij de meningen uiteen. Denk alleen al aan de vraag of commissarissen en toezichthouders vooral toezicht moeten houden en zich verre zouden moeten houden van advies? En voor welke belanghebbenden houden ze toezicht?

Het nemen van verantwoordelijkheid hangt wat ons betreft in hoge mate samen met andere thema's uit deze gedragscode, aangezien getoetst en transparant gemaakt moet kunnen worden of de commissarissen en toezichthouders voldoen aan de verwachtingen. Hierdoor moeten de verwachtingen helder zijn: wat is de taakomschrijving van de commissarissen en toezichthouders, hoe wordt de taakomschrijving uitgevoerd, hoe functioneert de commissaris, en hoe leggen zij daar verantwoording over af.

In de principes IX.A. t/m/ IX.C. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor het nemen van verantwoordelijkheid beschreven.

3.12 Verantwoording

In het kader van het nemen van verantwoordelijkheid past ons inziens transparantie. De commissaris dient de belangen van de vennootschap te behartigen en dient daarmee verantwoordelijkheid af te leggen aan een brede groep belanghebbenden. De huidige verslagen van de Raden van Commissarissen zijn sterk voor verbetering vatbaar (De Bos e.a., 2008). Uit onderzoek blijkt dat de verslagen veelal op minimale wijze voldoen aan de eisen die de Code Tabaksblat stelt. Door inhoudelijk een aantal onderwerpen uit te werken kan een RvC of RvT transparant maken hoe zij hun toezicht hebben uitgevoerd en daarmee verantwoording afleggen aan de maatschappij. Vooral ook voor toezichthouders bij non-profit organisaties is dit essentieel. Veelal krijgen non-profit organisaties de beschikking over publieke middelen via belastingen, overheidssubsidies of contracten met lokale overheden, hierdoor kan er meer verantwoording en transparantie worden verwacht dan van profit ondernemingen (Dawson and Dunn, 2006, p. 33).

Wij zijn van mening dat commissarissen ten minste eenmaal per jaar verantwoording af dienen te leggen door middel van het publiceren van een verslag. Zij kunnen daarmee aan belanghebbenden inzicht verschaffen in de gang van zaken binnen de raad. In het jaarlijks verslag zou aandacht moeten zijn voor de werkwijze van de raad, de wijze van besluitvorming en kunnen de overwegingen om tot bepaalde besluitvorming te komen transparant worden gemaakt.

In het verslag dient naar ons inzien minimaal opgenomen te worden: 1) de taakuitoefening, inclusief de relatie met het bestuur, 2) benoeming en samenstelling van bestuur en raad, 3) het eigen functioneren en de wijze van evaluatie en 4) informatie over (genomen maatregelen t.a.v.) kennisontwikkeling en ervaring.

Voor bedrijven die een jaarverslag publiceren zou het verslag van de RvC hierin opgenomen moeten worden.

In de principes X.A. t/m X.C. van de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders zijn de uitgangspunten voor het afleggen van verantwoording beschreven.

3.13 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk is een tiental thema's voor een gedragscode de revue gepasseerd. Een deel van de thema's is ingekleurd voor het commissariaat met behulp van de uitgangspunten van de Europese organisatie voor vrije beroepen CEPLIS. Daarnaast zijn de thema's gekoppeld aan eerder opgedane kennis uit eerdere onderzoeken en relevante literatuur. In de door ons geformuleerde gedragscode (hoofdstuk 7) hebben wij niet in detail de do's en don'ts willen opnemen maar veel meer de uitgangspunten voor gewenst gedrag en de daarbij behorende houding. Dit betekent onherroepelijk een aantal open deuren, of zoals wij stellen in de inleiding tot de gedragscode: de gedragscode pretendeert niet nieuwe inzichten te geven. Wij zijn van mening dat door het opschrijven van een aantal open normen en deze 'tastbaar' te maken voor een grote groep van commissarissen en toezichthouders, hiermee een bijdrage geleverd kan worden aan een verdere professionalisering van het toezicht.

4. Commissarissen en toezichthouders over gedragscode

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de mening van de commissarissen zelf over de wenselijkheid van een gedragscode beschreven. Dit gebeurt in paragraaf 6.2 allereerst aan de hand van een tweetal vragen uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009. Ruim 400 commissarissen en toezichthouders is gevraagd naar situaties van onzekerheid bij het uitoefenen van hun taak en naar de eventuele bijdrage die een gedragscode zou kunnen leveren aan onder andere het wegnemen van deze onzekerheden. Met een tiental topcommissarissen zij vervolgens diepte-interviews gehouden om een eerste reactie te krijgen op de vraag of het zijn van commissaris een beroep is en of een gedragscode gewenst is. Het verslag hiervan is opgenomen in paragraaf 6.3. Paragraaf 6.4 geeft een samenvatting en sluit af.

4.2 Resultaten Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009

De Erasmus Universiteit voert sinds 2007 het NCO op onafhankelijke wijze uit¹⁷. In de vragenlijst van het NCO 2009 is ten behoeve van deze publicatie een tweetal vragen opgenomen betreffende de wenselijkheid van een gedragscode. De respondenten zijn commissaris of toezichthouder bij verschillende typen organisaties waaronder beursondernemingen, niet-beursondernemingen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningbouworganisaties en andere organisaties. In totaal zijn 480 enquêtes geretourneerd waarvan er 432 bruikbaar zijn voor analyse. Tabel 2 geeft een overzicht van de respondenten en de organisaties waar zij commissaris zijn.

¹⁷ Met medewerking van het Nederlands Kenniscentrum van Commissarissen (NKCC) worden elk jaar meer dan 3.000 commissarissen aangeschreven. De enquête van 2009 is op 2 juni 2009 verstuurd naar ruim 3.500 commissarissen. Daarnaast is tweemaal een oproep tot het invullen van de enquête gedaan via Governance Update, de digitale nieuwsbrief van het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders en konden respondenten de enquête digitaal invullen via de website van het Erasmus Instituut Toezicht en Compliance. In totaal zijn er van de 480 geretourneerde enquêtes 119 digitaal ingevuld. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009 zal eind 2009 gepubliceerd worden door het Erasmus Instituut Toezicht & Compliance en op 21 januari 2010 gepresenteerd worden op de Dag van de Commissaris en Toezichthouder in het Kurhaus in Den Haag.

Tabel 2. Commissarissen en toezichhouders in dataset (NCO2009)

Aantal commissarissen		431	
Gemiddelde leeftijd		59,5 jaar	
Aantal commissariaten		2,6	
Verdelingen man/vrouw		Mannen: 372	86%
		Vrouwen: 59	14%
Organisatie (n=428)			
	Beursondernemingen	58	13,60%
	Niet-beursondernemingen	136	31,80%
	Familiebedrijf	41	9,6%
	Zorginstelling	75	17,5%
	Woningbouwcorporaties	81	18,9%
	Anders	37	8,6%

Vooruitlopend op de jaarlijkse publicatie welke in december 2009 gepubliceerd zal worden, zullen in dit rapport de resultaten worden vrijgegeven van de twee vragen betreffende de gedragscode. De eerste vraag betreft momenten van onzekerheid of twijfel voor de commissaris of toezichhouder en de tweede vraag betreft de mogelijke bijdrage die een gedragscode zou kunnen leveren.

Allereerst is aan de commissaris gevraagd om van een achttal situaties aan te geven hoe vaak deze zich voordoen. Gevraagd is hoe vaak de onafhankelijkheid (1) en de integriteit (2) op de proef worden gesteld. Daarnaast is gevraagd hoe vaak de commissaris twijfelt over **vereiste** vertrouwelijkheid van vergaderstukken (3), de juistheid van een genomen besluit (4), of hij voldoende (eigen) kennis heeft om mee te kunnen beslissen (5), of er **voldoende** beschikbare informatie is om mee te kunnen beslissen (6) en aan de **juistheid** van de beschikbare informatie (7). Tenslotte hoe vaak hij vindt dat onder tijdsdruk een besluit moet worden genomen (8).

Tabel 3 en Figuur 3 tonen het aantal keer dat de commissarissen aangeven dat een bepaalde situatie zich voordoet. Tussen de 417 en 424 commissarissen hebben op deze vragen een reactie gegeven. Per genoemde situatie is er een duidelijk verschil te zien in het aantal keren dat de commissarissen aangeven in bepaalde situaties te verkeren.

Tabel 3. Twijfels van de commissarissen en toezichhouders (NCO 2009)

	n=	Score	nooit 0	zelden 1	soms 2	vaak 3	altijd 4
Uw onafhankelijkheid op de proef wordt gesteld	424	1,14	128	127	150	19	0
Uw integriteit op de proef wordt gesteld	423	0,80	198	133	74	16	2
U twijfelt over de vereiste vertrouwelijkheid van vergaderstukken of besluitvorming	417	0,61	225	132	56	4	0
U twijfelt aan de juistheid van een genomen besluit	423	1,39	37	191	190	4	1
U twijfelt of u voldoende (eigen) kennis heeft om mee te kunnen beslissen	422	1,25	69	186	158	9	0
U twijfelt of u voldoende beschikbare informatie heeft om mee te kunnen beslissen	423	1,44	49	162	187	25	0
U twijfelt aan de juistheid van de beschikbare informatie	423	0,95	128	194	94	7	0
U vindt dat u onder tijdsdruk een besluit	420	1,29	76	185	122	37	0

moet nemen

In Tabel 3 zijn gemiddelde scores opgenomen. Deze zijn berekend als een gewogen gemiddelde van het aantal keer dat de mogelijke antwoorden 'nooit' (0) tot 'altijd' (4) is ingevuld. Hoe hoger de score, hoe vaker een situatie zich voordoet. De scores komen niet boven de 1,4 uit, wat tot de conclusie zou kunnen leiden dat de beschreven situaties zich niet vaak voordoen. Toch is bij deze resultaten niet zozeer het gemiddelde interessant, maar juist het aantal commissarissen dat aangeeft dat deze situatie zich soms of vaak voordoet.

Uit Tabel 3 en Figuur 3 blijkt dat het minst vaak getwijfeld wordt over de vereiste vertrouwelijkheid van de vergaderstukken (score 0,61), een overgrote meerderheid (357 commissarissen: 86%) twijfelt hier nooit of zelden aan. Daarna volgen met de minste scores het op de proef stellen van de integriteit (score 0,80) en de twijfel aan de juistheid van de beschikbare informatie (0,95). Alhoewel dit lage scores zijn, is het aantal commissarissen dat hier 'soms' of 'vaak' op geantwoord heeft wellicht een reden voor zorg. 198 commissarissen (47%) geven aan dat hun integriteit nooit op de proef wordt gesteld, maar toch geven ook 92 commissarissen (22%) aan dat hun integriteit wél eens op de proef wordt gesteld. Ook geven 101 commissarissen (24%) aan dat zij soms of vaak twifelen aan de juistheid van de beschikbare informatie.

Naarmate de scores hoger worden, wordt er minder vaak aangegeven dat een situatie zich 'nooit' voordoet maar verschuiven de antwoorden meer richting 'zelden' en 'soms'.

Bij 60% van de commissarissen wordt de onafhankelijkheid nooit of zelden op de proef gesteld, maar ook voor deze vraag geldt dat, alhoewel een minderheid, toch wordt bij 40% van de commissarissen de onafhankelijkheid wel eens op de proef gesteld. Twijfel over de eigen kennis om mee te kunnen beslissen is soms aanwezig bij 158 van de commissarissen (37%). Tijdsdruk bij het nemen van een besluit doet zich bij 122 commissarissen (29%) soms voor.

De situaties met de hoogste scores zijn de twijfels over de juistheid van een genomen besluit (score 1,39) en twijfels of er voldoende informatie beschikbaar is om mee te kunnen beslissen (score 1,44). Het ligt hierbij voor de hand te concluderen dat beide met elkaar in verband staan. Bijna de helft van de commissarissen (190 = 45%) twijfelt soms aan de juistheid van een genomen besluit en dit aantal is vrijwel even groot (187 = 44%) voor het aantal commissarissen dat twijfelt of er voldoende informatie beschikbaar is om mee te kunnen beslissen.

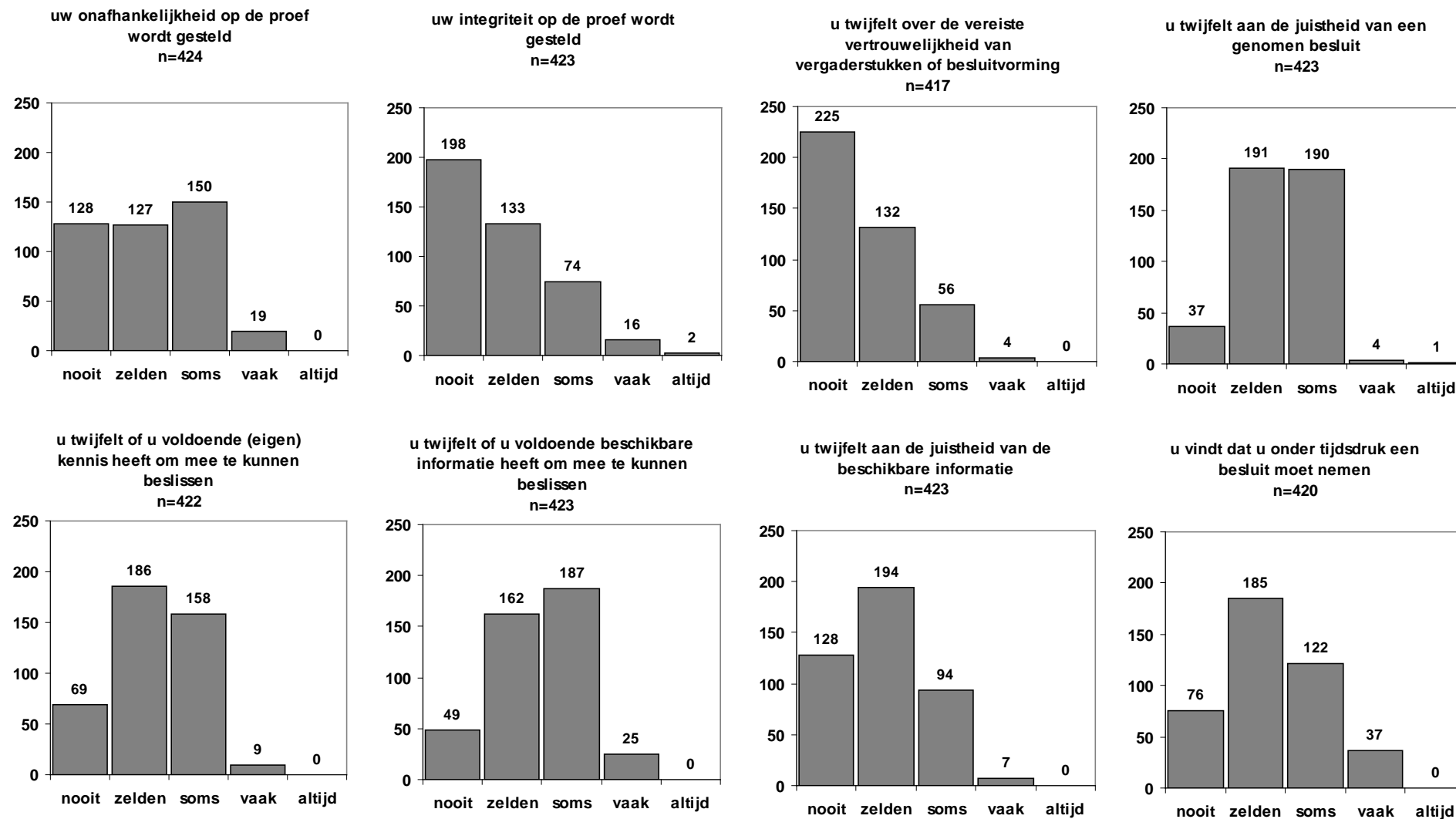
De vraag die in het licht van onderhavige publicatie voorligt, is of een gedragscode een bijdrage zou kunnen leveren aan het verminderen van de twijfels van de commissarissen. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven in hoeverre zij van mening zijn dat een gedragscode een bijdrage zou kunnen leveren aan:

- A. **Duidelijkheid** over negen aspecten, te weten; onafhankelijkheid, benodigde kennis, benodigde ervaring, integriteitseisen, taakomschrijving, beloningen, profielschetsen, het functioneren van commissarissen en tot slot verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.
- B. **De creatie van eenduidigheid**, waaronder een keurmerk voor commissarissen, eenheid voor commissarissen en een eenduidige visie naar de maatschappij over de reële verwachtingen welke aan de commissarissen worden gesteld.

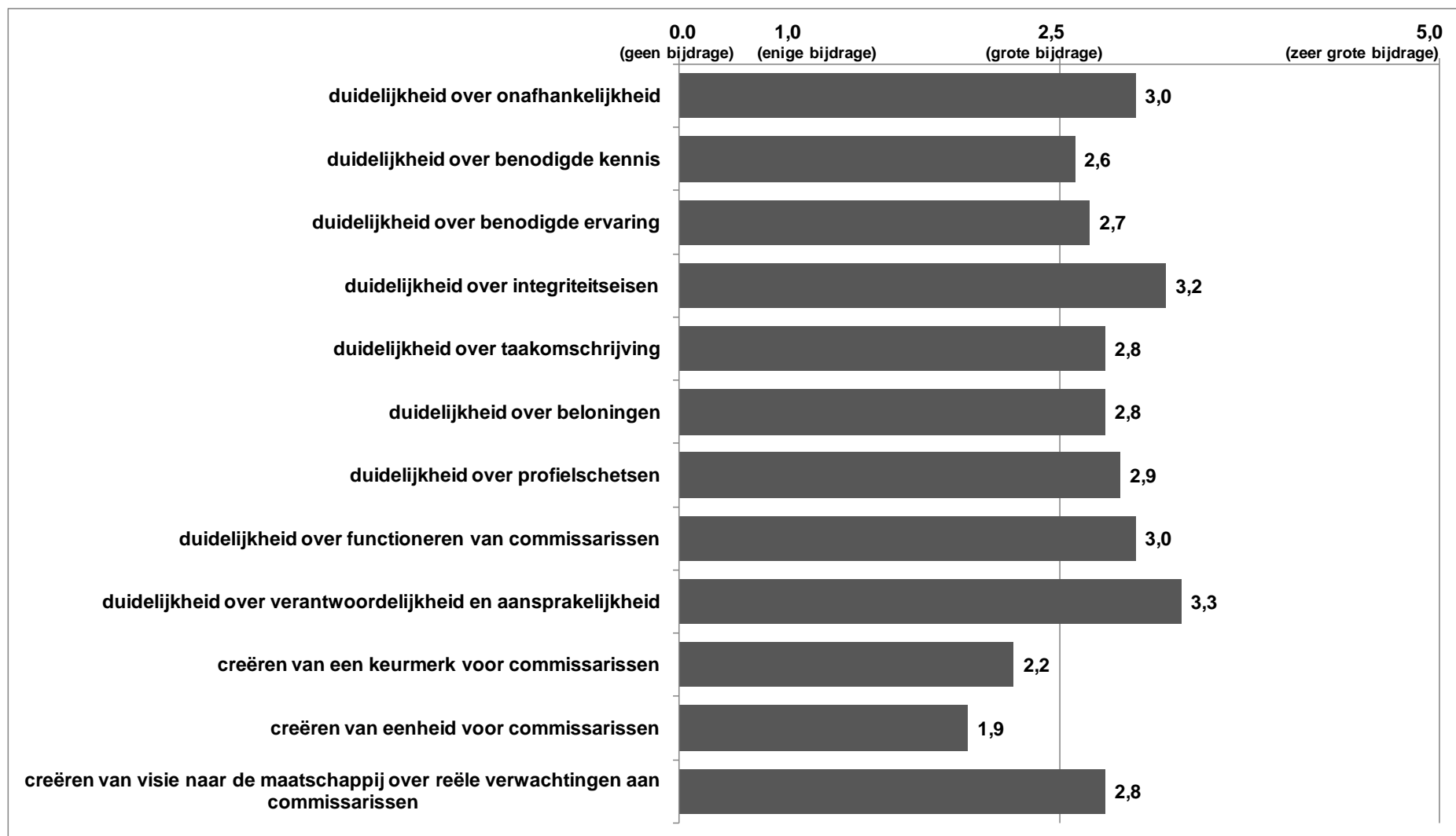
Tabel 4 en Figuur 4 geven de resultaten weer. Een gemiddelde score is berekend door het gewogen gemiddelde te berekenen van het aantal keer dat de commissarissen aan hebben gegeven geen bijdrage te zien in een beroepscode (0) tot het aantal keer dat commissarissen denken dat een beroepscode een zeer grote bijdrage kan leveren (5).

Ruim 400 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. De commissarissen zijn in het algemeen van mening dat een beroepscode in meer of mindere mate een bijdrage kan leveren aan de aspecten over duidelijkheid. Iets minder, maar nog steeds een grote meerderheid, ziet een bijdrage van een beroepscode aan eenduidigheid. Een groepje van ongeveer 45 commissarissen ziet geen enkele bijdrage van een beroepscode aan duidelijkheid en dit neemt toe naar 90-95 commissarissen die geen enkele bijdrage zien van een beroepscode aan bijvoorbeeld het creëren van een keurmerk of het creëren van eenheid tussen commissarissen. De gemiddelde scores van deze laatste twee zijn dan ook het laagst.

Figuur 3: Kunt u aangeven of u wel eens in situaties verkeert dat:



Figuur 4: In hoeverre denkt u dat een beroepscode een bijdrage kan leveren aan:
(n=429)



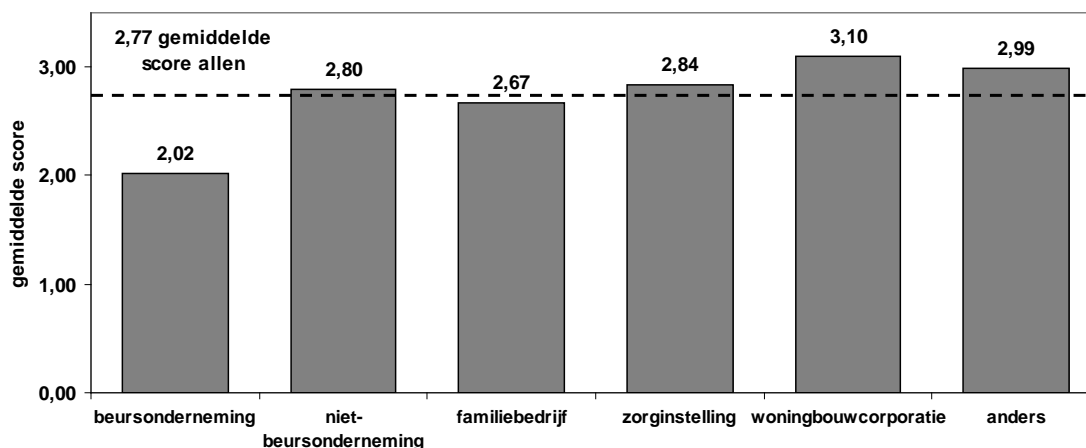
Tabel 4. Bijdrage van een beroepscode aan elf thema's

			0	1	2	3	4	5	
A	DUIDELIJKHEID OVER:	score	n	geen bijdrage	enige bijdrage	tot	zeer grote bijdrage		
	onafhankelijkheid	3,01	409	46	33	33	104	143	50
	benodigde kennis	2,63	408	46	38	71	140	93	20
	benodigde ervaring	2,73	410	40	34	70	140	105	21
	integriteitseisen	3,17	408	36	25	44	95	143	65
	taakomschrijving	2,82	410	35	30	64	147	111	23
	beloningen	2,83	408	39	27	76	120	116	30
	profielchetsen	2,90	407	36	30	58	129	121	33
	functioneren van commissarissen	2,96	410	44	25	51	118	129	43
	verantwoordelijkheid/ aansprakelijkheid	3,28	411	30	19	44	90	169	59
B	CREEREN EENDUIDIGHEID								
	creëren van een keurmerk voor commissarissen	2,15	393	95	48	69	87	71	23
	creëren van eenheid voor commissarissen	1,91	389	90	68	89	83	48	11
	creëren van visie naar de maatschappij over reële verwachtingen aan commissarissen	2,78	406	40	40	60	121	120	25

De commissarissen zien de grootste bijdrage van een beroepscode in duidelijkheid over verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid (score 3,28). 228 commissarissen (55%) hebben hier een 4 of hoger aangekruist, wat een hoog aantal is, en ook het minste aantal commissarissen ziet hier geen bijdrage in (30 = 7%). Daarna volgen duidelijkheid over integriteit (score 3,17) en duidelijkheid over onafhankelijkheid (3,01). De laagste scores hebben het creëren van een keurmerk voor commissarissen (2,15) en het creëren van eenheid voor commissarissen (score 1,91). De commissarissen zien wel een beroepscode als een middel voor het creëren van een visie naar de maatschappij toe omtrent wat men redelijkerwijs van een commissaris mag verwachten. 241 commissarissen (59%) hebben hier een hoge waarde aan toegekend (4 of 5).

De meningen van de commissarissen over de mogelijke bijdrage van een beroepscode verschillen enigszins tussen de sectoren. Figuur 5 illustreert deze verschillen.

Figuur 5 Bijdrage beroepscode per sector



Voor alle commissarissen tezamen is de gemiddelde score alle elf aspecten 2,77. De commissarissen van beursondernemingen zijn het minst van mening dat een beroepscode een bijdrage kan leveren aan de genoemde elf aspecten, hun gemiddelde score is 2,02. De commissarissen in de overige sectoren ontlopen elkaar niet heel veel, waarbij commissarissen bij woningbouwcorporaties de bijdrage van een beroepscode het hoogst inschatten (score 3,1), gevolgd door de categorie anders (2,99). Commissarissen bij niet-beursondernemingen, familiebedrijven en zorginstellingen schommelen allen rond de gemiddelde score van 2,77.

4.3 Diepte-interviews commissarissen

Met tien topcommissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen is een gesprek gevoerd over de wenselijkheid van een beroepscode voor commissarissen. Allen hebben een grote staat van dienst en vele jaren ervaring als bestuurder en/of als commissaris. In enkele gevallen betrof het een individueel gesprek (drie maal), met zes commissarissen is een ronde tafel gesprek gevoerd, en één commissaris heeft per mail inhoudelijk op de wenselijkheid van een beroepscode gereageerd. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een aantal vragen en stellingen. De uitwerking van de gesprekken heeft aan de hand van deze vragen en stellingen plaatsgevonden.

Verder merken wij op dat vooral naar aanleiding van deze gesprekken, is besloten de terminologie van ‘beroepscode’ te wijzigen in ‘gedragscode’. De vragen en stellingen zijn geformuleerd aan de hand van een beroepscode. Om deze nuance niet verloren te laten gaan in de uitwerking van deze gesprekken, wordt in deze samenvatting nog steeds gesproken over een beroepscode met uitzondering van de momenten waarop de commissarissen zelf duidelijk de nuance in hun reactie aanbrenge.

Commissarissen:

- Nelly Altenburg o.a. lid RvC TNT, lid RvT Zuiderzeemuseum, oud-bestuurder Abvakabo/FNV, oud-bestuurder ABP en PGGM
- Dien de Boer o.a. lid RvC Reed Elsevier, lid RvC Imtech, lid RvC Sara Lee
- Jan Dekker o.a. lid RvC BAM, lid RvC ASML, oud-voorzitter TNO
- Cor Herkströter o.a. voorzitter RvC DSM, oud-bestuursvoorzitter Shell, oud-voorzitter RvC Shell
- Arnold Hoevenaars o.a. lid RvC Crucell, oud-bestuurder Achmea, Boskalis
- Hans Eric Jansen o.a. voorzitter RvC Brunel, oud-bestuursvoorzitter Delta Lloyd
- Henk Menkveld o.a. vice-voorzitter RvC Accell, oud-bestuurder CSM
- Rob Pieterse o.a. voorzitter RvC Grolsch, lid RvC SABMiller, lid RvC CSM, voorzitter VEUO, oud-bestuursvoorzitter WoltersKluwer
- Jan Stolker o.a. lid RvC RoodMicrotec, lid RvC Medinova, oud-bestuursvoorzitter ABN AMRO Capital
- Rob Zwartendijk o.a. voorzitter RvC SNS Reaal, Nutreco, Blokker, lid RvC Randstad, oud-bestuurder Ahold

Is het zijn van commissaris een vrij beroep?

De commissarissen zijn het over het algemeen niet eens met de stelling dat het zijn van commissaris een vrij beroep is. Bij een vrij beroep denken ze eerder aan personen die vrijwel dezelfde werkzaamheden uitvoeren, zoals een advocaat of een arts. De commissarissen geven aan dat hun werkzaamheden zo veelzijdig zijn dat generalisatie niet mogelijk is. Ook de verschillen tussen het houden van toezicht per soort organisatie zijn enorm. Verder wordt de tijdsbesteding naar voren gebracht, het is veelal een beperkte tijdsbesteding en niet een

voltijds baan. Het begrip commissaris is ‘te breed’ en eigenlijk is eerder sprake van een ‘ZZP-er (*zelfstandige zonder personeel*)’.

Wel wordt onderkend dat het commissarienvak ‘beroepsmatige kanten’ heeft en dat het dan wellicht ‘geen beroep is, maar wel een vak’. Ook is er sprake van ‘professionalisering’ en zou het dus ‘geen beroep zijn, maar wel een professie’. Daarnaast komt de vraag aan de orde ‘wat is een professionele commissaris?’ Uit de gesprekken volgt dat hierop niet direct een antwoord te geven is.

Verschillende soorten commissarissen

De commissarissen geven regelmatig voorbeelden om aan te geven hoe verschillend een commissariaat bij de ene of de andere organisatie (beursondernemingen, familiebedrijven, private equity, zorginstellingen, woningbouwcorporaties of onderwijsinstellingen) kan zijn. Maar zelfs binnen deze typologieën van organisaties is het zijn van commissaris niet altijd gelijk. Het scheelt bijvoorbeeld nogal of je commissaris bent bij een familiebedrijf met een beperkt aantal aandeelhouders of bij een familiebedrijf met een hele groep verschillende aandeelhouders.

Is het ‘beroep’ van commissaris gediend met een beroepscode?

De meningen over het nut van een beroepscode lopen uiteen. De meerderheid zet vraagtekens bij de toegevoegde waarde van een beroepscode, maar er zijn ook enkele duidelijke voorstanders.

Er wordt onderkend dat er dringend behoefte is aan professionalisering van commissarissen. Maar de commissarissen vragen zich direct af of een code hiervoor het aangewezen instrument is. De commissarissen geven meermalen aan dat het gaat om ‘de moraal van de commissaris’ en om de ‘ethische normen’. De commissarissen zijn het erover eens dat die normen in je zitten of niet (‘je deugt of je deugt niet’) en dat een beroepscode daar niets aan verandert. De vraag wordt regelmatig gesteld of mensen zich anders gaan gedragen met een beroepscode? De ‘goede commissarissen’ waarschijnlijk niet, aangezien die nu al handelen zoals het hoort. En de ‘slechte commissarissen’ waarschijnlijk ook niet, aangezien als je kwaad wil, je je niet anders gaat gedragen door een beroepscode. Mogelijk wordt er dan bewust op zoek gegaan naar de mazen in de wet en de beroepscode.

Volgens één van de commissarissen is het een kwestie van leiderschap en dat is niet in een code te ondervangen. Deze commissaris vergeleek het met een voetbalcoach, zet drie uitstekende coaches op een rij en niemand zal hetzelfde doen. Commissarissen zouden naar zijn mening dan ook een zekere rijpheid/wijsheid moeten hebben om zelf te kunnen bepalen wat ‘het juiste’ is.

Een andere commissaris illustreert de werking van een wet of beroepscode met verkeersregels. Vergelijk het maar eens met het stoppen voor een rood stoplicht. ‘Door de wetgever is bepaald dat je moet stoppen voor een rood stoplicht, dat zal ook iedereen doen, maar wáár je precies moet stoppen of wanneer je moet beginnen met remmen is niet in de wet bepaald en dat heeft ook geen zin’.

Relatie met de wet en de Code Tabaksblat

Enkele commissarissen vinden de bepalingen in de wet en de Code Tabaksblat voldoende en geven aan dat nog een code erbij geen toegevoegde waarde heeft. Zelfs de Code Tabaksblat

zou volgens sommige commissarissen overbodig zijn geweest omdat een goede commissaris zich ook al voor de Code Tabaksblat opstelde volgens de bepalingen van de Code Tabaksblat.

Als nadeel van een beroepscode wordt bovendien gezien dat elke bepaling een gevoel van verplichting geeft en een mogelijke reactie van ontduiking. Een commissaris die voorstander is van de beroepscode geeft als één belangrijk argument dat deze ‘de onzekerheid over de taak van de commissaris’ kan opheffen.

Verder wordt aangegeven dat een beroepscode wel nuttig kan zijn voor commissarissen bij organisaties die niet onder specifieke codes vallen.

Is de wetgeving rondom het commissariaat te beperkt en zou verdere concretisering van de taken via een beroepscode kunnen plaatsvinden?

Enkele commissarissen geven aan dat wet en governance codes voldoende zijn en dat de belangrijke onderwerpen geregeld zijn of geregeld kunnen worden in de reglementen van bedrijven. Toch zien de meeste commissarissen ook punten die verbeterd kunnen worden, los van het feit of dit via een beroepscode geregeld zou moeten worden.

Enkele commissarissen geven aan dat er ook heel veel geleerd kan worden van de praktijk, en vooral hoe het fout ging. Er zou veel vaker gebruik gemaakt moeten worden van ervaringsuitwisseling, rondetafel bijeenkomsten en ‘best practices’ uit de praktijk. Door ervaringsuitwisseling leren anderen hoe te reageren als een bepaalde situatie zich voordoet. Wat doe je als je als enige een afwijkende mening hebt? Houd je voet bij stuk? Stap je op? Informeer je anderen of externen? ‘Door dit soort vraagstukken ook van andere commissarissen te horen of al eerder bediscussieerd te hebben, dáár leer je van.’ Gesteld wordt dat een gedragscode dan niet nodig is, maar dat opleiding en ervaringsuitwisseling heel verstandig en belangrijk zijn.

Zijn de rol en taken van de commissaris uitgebreid en is daarmee de aansprakelijkheid toegenomen? En zijn de verwachtingen van de maatschappij betreffende de rol van de commissarissen te hoog gespannen?

De commissarissen zien zeker een veranderende rol voor commissarissen. Het merendeel geeft aan dat dit vooral komt door een veranderende omgeving en maatschappij. De rol zelf is niet veel veranderd, maar de organisaties waar toezicht op wordt gehouden en hun belanghebbenden wel. Voorbeelden hiervan zijn de internationalisering en de verschuiving van een paar grote aandeelhouders naar vele kleine aandeelhouders. Hierdoor zijn er (internationaal) veel meer activistische aandeelhouders gekomen en ook dienen commissarissen het belang van alle kleine aandeelhouders in het oog te houden. ‘Bedrijven met een *global presence*, hebben ook een *global responsibility*.’ De rol van de commissaris is daardoor zwaarder geworden en er worden hogere verwachtingen aan hem gesteld. Daardoor moeten commissarissen ook veel meer tijd besteden aan hun commissariaat.

De verwachtingen van de maatschappij ten aanzien van de commissarissen zijn inderdaad te hoog. Er wordt wel een kanttekening gemaakt. Enkele commissarissen geven aan dat de politiek de problemen iets te makkelijk over de schutting gooit richting de commissaris. Enige kritiek is wel terecht, want in sommige gevallen is door commissarissen niet voldaan aan de verwachtingen die men van hen kan hebben. Er wordt genoemd het ‘onbegrip op straat’.

Rol van de commissaris

Bij de bespreking of de rol en taken van de commissaris zijn uitgebreid komt ook aan bod wat die rol nu eigenlijk is. De RvC moet voorkomen dat zij 'bespeeld' wordt, dit voorkom je door een goed samengestelde RvC. De commissarissen in een RvC moeten complementair aan elkaar zijn. Er moet een ideale RvC zijn, niet een ideale commissaris. Een mix tussen actieve (nog bestuurder) en niet (meer) actieve commissarissen, kennis en ervaring, nationaliteiten, geslacht en leeftijd is hierbij van groot belang.

Drie onderwerpen komen veelvuldig aan bod als onderdeel van een goed functionerende RvC en commissarissen: de periodieke evaluatie, de rol van de president-commissaris en de relatie met het bestuur.

Periodieke evaluatie

De periodieke evaluatie wordt als zeer belangrijk ervaren. De commissarissen verschillen van mening of evaluaties op dit moment voldoende en effectief zijn. Eén commissaris stelt voor dit bij wet verplicht te stellen (met of zonder externe partij). Er is verschil van mening of een groepevaluatie voldoende effectief is. Een commissaris geeft aan dat in het verleden tegen een periodieke, eerlijke, evaluatie oppositie bestond, maar dat wanneer het wordt vastgelegd het na een jaar of twee geaccepteerd wordt. Een andere commissaris geeft aan een grote tegenstander te zijn van groepevaluaties: 'de evaluatie zou bij voorkeur individueel moeten plaatsvinden, met een externe *facilitator*. Anders krijg je niet alles boven water. Met een externe facilitator, op individuele basis, krijg je er veel meer uit.' Daar wordt tegenin gebracht dat met behulp van schriftelijke vragenlijsten, als voorbereiding op de evaluatie, wel alles boven water gebracht kan worden. Dit zou dan een externe moderator overbodig maken. Eén commissaris pleit voor een externe certificering en rapportage over de uitgevoerde evaluatie, bijvoorbeeld een keer in de drie jaar.

Het merendeel van de commissarissen heeft overigens wel het gevoel dat commissarissen in het verleden niet altijd de consequenties hebben getrokken naar aanleiding van niet goed functioneren. 'Wordt er wel opgestapt als commissarissen het gevoel hebben dat zij niet goed kunnen functioneren of onafhankelijk kunnen zijn in hun werk?'

President-commissaris

De commissarissen benadrukken de rol van de president-commissaris en dat voor deze rol wellicht meer aandacht moet komen. De eisen die aan de president-commissaris worden gesteld doen de commissarissen concluderen dat hij wel een 'mensenmens' moet zijn. Hij is het boegbeeld van het toezicht en zal krachtig genoeg moeten zijn om toezicht te houden op het bestuur. Hij moet het kunnen opnemen tegen de voorzitter van de RvB. Het is een soort schaap met vijf poten en sluitstuk van het corporate governance bouwwerk. Het is niet altijd eenvoudig om een dergelijke persoon aan te stellen. Het moet de beste commissaris binnen de RvC zijn en niet per definitie diegene die het langst zit.

Relatie met het bestuur

Een heel belangrijke taak van een RvC, die nog wel eens onderbelicht is, is het benoemen van een goede RvB en de voorzitter. Dit wordt door iedereen bevestigd, hier heeft de RvC veel invloed. Vervolgens moet de RvC vooral goed kijken naar de '*checks and balances*' binnen de RvB. Hoe werken de processen van besluitvorming en worden deze gedragen door het gehele bestuur en de organisatie, met name de managementlaag onder de RvB. Ook wordt de opmerking gemaakt dat vooral opgepast moet worden voor de 'zonnekoningen'. Een

voorzitter van de RvB die alles naar zich toetrekt en als een alleenheerser opereert. Er is dan teveel macht bij één persoon en dat is nooit goed.

Eén commissaris wijst op de informatieachterstand die je altijd zal hebben als commissaris. Het bestuur zou daarom de kennis bij de RvC beter moeten benutten: ‘Verlang daarom van de bestuurders dat zij hun dilemma's met jou als commissaris delen. Die samenwerking tussen bestuur en toezicht moet je hebben, daardoor dwing je commissarissen ook niet tot wantrouwen’. Een commissaris geeft aan ‘als de commissarissen steeds het vermoeden hebben dat niet alles gezegd en gedeeld wordt, komt er wantrouwen. En wil een voorzitter van het bestuur niet zo opereren? Dan moet hij weg!’

Zal een gedragscode leiden tot een zogenaamde checklist benadering, wat niet wenselijk is?

Onderkend wordt dat een checklist benadering niet wenselijk is. Een commissaris oppert dat er niet gesproken moet worden over een beroepscode, maar eerder over een leidraad voor commissarissen, die voorkomt een checklist benadering.

Tot slot: U bent commissaris bij een beursonderneming; als u zich verplaatst in commissarissen bij andere organisaties, verandert dat uw houding ten opzichte van een beroepscode?

De commissarissen kunnen zich voorstellen dat een beroepscode meer van belang is voor non-profit organisaties. Misschien hebben commissarissen er daar meer aan. Bij profit-organisaties gaat het veel meer om wat er onder de streep staat, daar wordt ook op gestuurd en toezicht op gehouden. Ook op de wijze waarop dit bereikt wordt, oefent de commissaris toezicht uit. De vraag in de non-profit sector is meer: waar en voor wie houdt de toezichthouder toezicht? Voor kapitaalverstrekkers, voor huurders, voor patiënten? Bij non-profit organisaties, als het onduidelijk is waarop en voor wie gecontroleerd moet worden, is het handig een aantal uitgangspunten te hebben.

Een commissaris stelt dat dit afhangt van de persoonlijke insteek en wijst op eigen verantwoordelijkheid. “Doe je niet dikker voor dan je bent”. Toch zouden vooral beginnende commissarissen hulp moeten krijgen, wellicht via een gedragscode.

4.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk is verslag gedaan van de uitkomsten van het NCO 2009 en van gesprekken met commissarissen bij vooral beursgenoteerde organisaties. Uit het NCO komt naar voren dat commissarissen met enige regelmaat ‘soms twijfelen’ over bepaalde zaken, zoals onafhankelijkheid, juistheid van de genomen beslissing, het hebben van voldoende kennis om te kunnen beslissen, het hebben van voldoende informatie en het soms ervaren van een tijdsdruk bij het nemen van beslissingen. Een beroepscode zou kunnen bijdragen aan meer duidelijkheid over bepaalde onderwerpen. Overigens verschillen de meningen nogal over de mate waarin een beroepscode toegevoegde waarde kan leveren. Het meest positief zijn de commissarissen bij woningbouwcorporaties en het minst positief bij beursondernemingen.

De rode lijn van de gesprekken is dat zij het zijn van commissaris niet als een beroep zien, maar wel als een professie. Dat de meerderheid vraagtekens zet bij de toegevoegde waarde van een beroepscode. Maar dat enkele commissarissen toch echt wel de voordelen hiervan zien. Een beroepscode zou vooral nut hebben voor organisaties die momenteel geen specifieke wettelijk bepalingen en/of codes kennen. Voor de beursondernemingen is al het één en ander geregeld in de Code Tabaksblat. Meer uitwisseling van kennis en ervaring door

onder meer het delen van *best practices* zou in ieder geval toegevoegde waarde hebben. Verder ervaren de commissarissen die wij spraken dat de eisen die aan het zijn van commissaris worden gesteld, de laatste jaren sterk zijn verzaamd, vooral door de veranderde omgeving waarin organisaties opereren. Aangegeven wordt dat het hierbij van belang is dat de RvC complementair is samengesteld. Verder komen de volgende drie onderwerpen veelvuldig aan bod tijdens de gesprekken: de periodieke evaluatie, de rol van de president-commissaris en de relatie met het bestuur. De periodieke evaluatie wordt zeer belangrijk gevonden. De president-commissaris heeft een zeer belangrijke rol binnen de RvC en richting de RvB. En de relatie met het bestuur moet er een zijn waarin dilemma's met elkaar worden gedeeld.

5. 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. TAAKOMSCHRIFING

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.

6. Afsluiting

In deze publicatie wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de wenselijkheid van een gedragscode voor commissarissen en toezichthouders. Hoewel er de laatste tijd veel geschreven is over commissarissen, de taak van de RvC in de wet is verankerd en een verdere uitwerking van de taken in diverse corporate governance codes heeft plaatsgevonden, lijkt er ruimte voor een consolidatieslag resulterend in een gedragscode die van toepassing is op alle commissarissen en toezichthouders. Hij is daarmee niet specifiek gericht is op een bepaalde sector.

De maatschappelijke betekenis van commissarissen en toezichthouders is toegenomen, commissarissen ervaren zelf dat hun taken zijn toegenomen en daaraan gekoppeld de verantwoordelijkheden. 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. Een gedragscode voor commissarissen kan de belangrijkste uitgangspunten en heersende opvattingen in hoofdlijnen voor alle belanghebbenden vastleggen. De gedragscode zou gericht moeten zijn op uitgangspunten voor gewenst gedrag en de daarbij behorende houding. Om tot een concrete invulling te komen behoudt de commissaris zijn eigen verantwoordelijkheid. Op deze wijze kan een dergelijke code van toepassing zijn op de groep van commissarissen en toezichthouders als geheel.

De commissarissen en toezichthouders in Nederland zijn op dit moment nog niet als een groep georganiseerd. Dit zou wel wenselijk kunnen zijn aangezien het zijn van commissaris of toezichthouder voldoet aan de criteria van een professioneel beroep, te weten: '*body of knowledge*', '*code of ethics*' en '*servng of vital needs*'. Het instellen van gedragsregels kan bijdragen aan de professionalisering van deze groep. Voor het ontwerp van de gedragscode, en de thema's daarbinnen, die wij presenteren, hebben wij gebruik gemaakt van literatuur. Maar wij hebben ook geput uit andere gedragscodes zoals bijvoorbeeld voor de accountant. In totaal hebben wij gekozen een tiental thema's uit te werken. Een deel van de thema's is vanuit de Europese organisatie voor vrije beroepen CEPLIS ingevuld voor het commissariaat.

In de door ons geformuleerde gedragscode (hoofdstuk 7) hebben wij niet in detail de do's en dont's willen opnemen maar eerder de uitgangspunten voor gewenst gedrag en de daarbij behorende attitude. Dit betekent onherroepelijk een aantal open deuren, of zoals wij stellen in de inleiding tot de gedragscode: de gedragscode pretendeert niet nieuwe inzichten te geven. Wij zijn van mening dat door het opschrijven van een aantal open normen en deze 'tastbaar' te maken voor een grote groep van commissarissen en toezichthouders, een bijdrage geleverd word aan beter toezicht.

Tevens is het belangrijk om kennis te nemen van wat commissarissen zelf van een code vinden. Uit het NCO 2009 (432 geënquêteerde commissarissen) komt naar voren dat commissarissen met enige regelmaat 'soms twijfelen' over bepaalde zaken, zoals onafhankelijkheid, juistheid van de genomen beslissing, het hebben van voldoende kennis om te kunnen beslissen, het hebben van voldoende informatie en het soms ervaren van een tijdsdruk bij het nemen van beslissingen. Een beroepscode zou kunnen bijdragen aan meer duidelijkheid over bepaalde onderwerpen. Overigens verschillen de meningen nogal over de mate waarin een beroepscode toegevoegde waarde kan leveren. Het meest positief over een beroepscode zijn de commissarissen bij woningbouwcorporaties en het minst positief bij beursondernemingen.

De rode lijn van de gesprekken die wij hadden met de commissarissen van beursondernemingen (de groep die het minst positief over een beroepscode is) is dat de meerderheid vraagtekens zet bij de toegevoegde waarde van een beroepscode. Een beroepscode zou vooral nut hebben voor organisaties die momenteel geen specifieke wettelijke bepalingen en/of codes kennen. Voor de beursondernemingen is al het één en ander geregeld via de Code Tabaksblat. Enkele commissarissen van deze groep zien wel een toegevoegde waarde voor een beroepscode. Wat de commissarissen nog belangrijker vinden dan een beroepscode, is meer uitwisseling van kennis en ervaring door onder meer het delen van *best practices*. Onderwerpen die zich hier vooral voor lenen zijn: de periodieke evaluatie, de rol van de president-commissaris en de relatie met het bestuur.

De gedragscode die wij in hoofdstuk 7 presenteren pretendeert niet nieuwe inzichten te geven. Er bestaan immers diverse Codes en reglementen die kaders voor goed ondernemingsbestuur aangeven. Binnen deze kaders geven commissarissen en toezichthouders zelf invulling aan hun rol. Er bestaat *communis opinio* over de uitgangspunten voor het wenselijke gedrag van commissarissen. De gedragscode kan als kompas dienen voor commissarissen en toezichthouders, waarbij de eigen verantwoordelijkheid blijft bestaan en zo is het voorstelbaar dat de concrete invulling in een specifieke situatie sterk per commissaris kan uiteenlopen. Het doel van de gedragscode is het vastleggen van deze heersende normen en waarden, zodat voor commissarissen en/of toezichthouders, maar ook in het maatschappelijk verkeer, de uitgangspunten van goed toezicht duidelijk zijn. Voor commissarissen en toezichthouders die actief zijn bij organisaties waar geen codes voorhanden zijn, kan deze gedragscode toegevoegde waarde hebben.

Wij nodigen een ieder uit om samen met ons op zoek te gaan naar een gedragscode die een positieve bijdrage levert aan goed bestuur en toezicht, wat van maatschappelijk belang is.

Bijlage: De Wet en de Code Tabaksblat over de tien thema's van de gedragscode

INLEIDING EN NALEVING REGELGEVING EN GEDRAGSCODE

Wet

Artikel 2:140 lid 3 BW

De statuten kunnen aanvullende bepalingen omtrent de taak en de bevoegdheden van de raad en van zijn leden bevatten.

Code Tabaksblat

Preambule punt 5.

De Code staat niet op zichzelf, maar vormt met de (nationale en Europese) wetgeving en jurisprudentie op het terrein van corporate governance een bouwwerk dat in zijn geheel moet worden gezien. De toegevoegde waarde van de Code, als instrument van zelfregulering, ligt bij uitstek in de beïnvloeding van het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Bepalend voor de werking van de Code is niet de mate waarin deze naar de letter wordt nageleefd ('afvinkgedrag'), maar de mate waarin de intenties van de Code leidend zijn voor het doen en laten van alle betrokkenen.

Preambule punt 6.

Ter wille van de leesbaarheid en de onderlinge samenhang van de Code, heeft de Commissie gemeend dat eventuele "overlap" tussen wetgeving en de Code inherent is aan de functie van de Code en niet noodzakelijkerwijze tot aanpassing van de Code hoeft te leiden, ook omdat de Code bepalingen kan bevatten in aanvulling op wat wettelijk is voorgeschreven. Indien een principe of *best practice* bepaling overeenkomt met een wettelijk voorschrift, kan dit ertoe leiden dat een vennootschap of aandeelhouder geen ruimte heeft om van de desbetreffende bepaling gemotiveerd af te wijken.

I. TAAKOMSCHRIJVING

Wet

Artikel 2:140 lid 2

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. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Artikel 2:141 lid 1 BW

Het bestuur verschaft de raad van commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.

Artikel 2:141 lid 2 BW

Het bestuur stelt ten minste een keer per jaar de raad van commissarissen schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's en het beheers- en controlesysteem van de vennootschap.

Code Tabaksblat

Principe III.1

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 en staat het bestuur met raad ter zijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De raad van commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

Best Practice III.1.6

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere:

- a. de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- b. de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- c. de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- d. het financiële verslaggevingsproces;
- e. de naleving van de wet- en regelgeving;
- f. de verhouding met de aandeelhouders; en
- g. de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Best Practice III.1.1

De taakverdeling van de raad van commissarissen, alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur, de ondernemingsraad. Het reglement wordt in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst.

Best Practice III.1.8

De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming, de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin. Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.

Best Practice III.1.9

De raad van commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid van het bestuur en van de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. De vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

Best Practice III.5.4

De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;

- b) de financiële informatieverschaffing door de vennootschap (keuze van accountingaccounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van “schattingsposten” in de jaarrekening, prognoses, werk van in- en externe accountants terzake, etc.).
- c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- d) de rol en het functioneren van de interne audit functie;
- e) het beleid van de vennootschap met betrekking tot tax planning;
- f) de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden voor de vennootschap;
- g) de financiering van de vennootschap; en
- h) de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie (ICT).

Best Practice III.5.10

De remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:

- a) het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
- b) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele bestuurders ter vaststelling door de raad van commissarissen, in welk voorstel in ieder geval aan de orde komen: i) de bezoldigingsstructuur en ii) de hoogte van de vaste bezoldiging, de toe te kennen aandelen en/of opties en/of andere variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan; en
- c) het opmaken van het remuneratierapport als bedoeld in *best practice* bepaling II.2.912.

Best Practice III.5.14

De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op:

- a) het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en bestuurders;
- b) de periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en het bestuur en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- c) de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
- d) het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en
- e) het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

II. ONAFHANKELIJKHEID

Wet

Artikel 2:160 BW

Commissarissen kunnen niet zijn:

- a. personen die in dienst zijn van de vennootschap;
- b. personen die in dienst zijn van een afhankelijke maatschappij;
- c. bestuurders en personen in dienst van een werknemersorganisatie welke pleegt betrokken te zijn bij de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de onder a en b bedoelde personen.

Code Tabaksblat

Principe III.2

De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Best Practice III.2.1

Alle commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin van *best practice* bepaling III.2.2.

Best Practice III.2.2

Een commissaris geldt als onafhankelijk indien de hierna te noemen afhankelijkheidscriteria niet op hem van toepassing zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48Wft) is geweest;
- b) een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c) in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap heeft gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris en advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- d) bestuurslid is van een vennootschap waarin een bestuurslid van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in de vennootschap houdt (daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst);
- f) bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen;
- g) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

Best Practice III.4.2

De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap.

III. INTEGRITEIT

Wet

Artikel 2:8 lid 1 BW

Een rechtspersoon en degenen die krachtens de wet en de statuten bij zijn organisatie zijn betrokken, moeten zich als zodanig jegens elkander gedragen naar hetgeen door **redelijkheid en billijkheid** wordt gevorderd.

Artikel 2:8 lid 2 BW

Een tussen hen krachtens wet, gewoonte, statuten, reglementen of besluit geldende regel is niet van toepassing voor zover dit in de gegeven omstandigheden naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn.

Code Tabaksblat

Principe III.6

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen vennootschap en commissarissen wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissarissen, behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij bestuurders, commissarissen, grootaandeelhouders en de externe accountant in relatie tot de vennootschap.

Best Practice III.6.2

Een commissaris neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij deze commissaris een tegenstrijdig belang heeft.

IV. VERTROUWELIJKHEID

Wet

Geen relevante wetsbepalingen

Code Tabaksblat

Geen relevante bepalingen

V. SAMENSTELLING

Wet

Artikel 2:158 lid 3 BW

De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling vast, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De raad bespreekt de profielschets voor het eerst bij vastlegging en vervolgens bij iedere wijziging in de algemene vergadering van aandeelhouders en met de ondernemingsraad.

Artikel 2:158 lid 4 BW

De commissarissen worden, behoudens het bepaalde in lid 9, op voordracht van de raad van commissarissen benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, voor zover de benoeming niet reeds is geschied bij de akte van oprichting of voordat dit artikel op de vennootschap van toepassing is geworden. De raad van commissarissen maakt de voordracht

gelijktijdig bekend aan de algemene vergadering van aandeelhouders en aan de ondernemingsraad. De voordracht is met redenen omkleed. Onverminderd het bepaalde in artikel 160 kunnen de statuten de kring van benoembare personen niet beperken.

Artikel 2:161 lid 1 BW

Een commissaris treedt uiterlijk af, indien hij na zijn laatste benoeming vier jaren commissaris is geweest. De termijn kan bij de statuten worden verlengd tot de dag van de eerstvolgende algemene vergadering van aandeelhouders na afloop van de vier jaren of na de dag waarop dit artikel voor de rechtspersoon is gaan gelden.

Artikel 2:161 lid 2 BW

De ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam kan op een desbetreffend verzoek een commissaris ontslaan wegens verwaarlozing van zijn taak, wegens andere gewichtige redenen of wegens ingrijpende wijziging der omstandigheden op grond waarvan handhaving als commissaris redelijkerwijze niet van de vennootschap kan worden verlangd.

Artikel 2:161 lid 3 BW

Een commissaris kan worden geschorst door de raad van commissarissen; de schorsing vervalt van rechtswege, indien de vennootschap niet binnen een maand na de aanvang der schorsing een verzoek als bedoeld in het vorige lid bij de ondernemingskamer heeft ingediend.

Code Tabaksblat

Principe III.3

Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elke commissaris beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. De raad van commissarissen dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. Een herbenoeming van een commissaris vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen.

Best Practice III.3.1

De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

Best Practice III.3.2

Minimaal één lid van de raad van commissarissen is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting terrein bij beursgenoteerde vennootschappen of bij andere grote rechtspersonen.

Best Practice III.3.4

Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.

Best Practice III.3.5

Een commissaris kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen.

Best Practice III.3.6

De raad van commissarissen stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

Best Practice III.1.4

Een commissaris treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.

VI. FUNCTIONEREN**Wet**

--

Code Tabaksblat**Best Practice III.1.7**

De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen bespreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

Principe III.4

De voorzitter van de raad van commissarissen bepaalt de agenda van en leidt de vergaderingen van de raad, ziet toe op het draagt zorg voor het goed functioneren van de raad en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de commissarissen, zorgt ervoor dat voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, draagt zorg voor het introductie- en opleidings- of trainingsprogramma voor de leden, is namens de raad van commissarissen het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, initieert de evaluatie van en voor aandeelhouders over het functioneren van de raad van bestuurders en

commissarissen en van het bestuur en . Hij draagt als voorzitter zorg voor een ordelijk en efficiënt verloop van de algemene vergadering van aandeelhouders. .

De voorzitter van de raad van commissarissen wordt in zijn rol ondersteund door de secretaris van de vennootschap.

Best practice III.4.1

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat:

- a) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;
- b) de commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
- c) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
- d) de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren;
- e) de bestuurders en de commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- f) de raad van commissarissen een vice-voorzitter kiest; en
- g) de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur en (centrale) ondernemingsraad naar behoren verlopen.

VII. BELONINGEN

Wet

Artikel 2:145 BW

De algemene vergadering kan aan de commissarissen een bezoldiging toekennen.

Code Tabaksblat

Principe III.7

De algemene vergadering stelt de bezoldiging van de commissarissen vast. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

Best Practice III.7.1

Aan een commissaris worden bij wijze van bezoldiging geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.

Best Practice III.7.2

Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.

Best Practice III.7.3

De vennootschap verstrekt aan haar commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

VIII. KENNIS EN ERVARING

Wet

--

Code Tabaksblat

Best Practice III.3.3

Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De vennootschap speelt hierin een faciliterende rol.

IX. VERANTWOORDELIJKHEID

Wet

Artikel 2:149 BW

Het bepaalde bij de artikelen 9, 131 en 138 vindt overeenkomstige toepassing ten aanzien van de taakvervulling door de raad van commissarissen.

Artikel 2:9 BW

Elke bestuurder is tegenover de rechtspersoon gehouden tot een behoorlijke vervulling van de hem opgedragen taak. Indien het een aangelegenheid betreft die tot de werkring van twee of meer bestuurders behoort, is ieder van hen voor het geheel aansprakelijk terzake van een tekortkoming, tenzij deze niet aan hem te wijten is en hij niet nalatig is geweest in het treffen van maatregelen om de gevolgen daarvan af te wenden.

Artikel 2:138 lid 1 BW

In geval van faillissement van de naamloze vennootschap is iedere bestuurder jegens de boedel hoofdelijk aansprakelijk voor het bedrag van de schulden voor zover deze niet door vereffening van de overige baten kunnen worden voldaan, indien het bestuur zijn taak kennelijk onbehoorlijk heeft vervuld en aannemelijk is dat dit een belangrijke oorzaak is van het faillissement.

Artikel 2:150 BW

Indien door de jaarrekening een misleidende voorstelling wordt gegeven van de toestand de r vennootschap, zijn de commissarissen naast de bestuurders tegenover derden hoofdelijk aansprakelijk voor de schade, door dezen dientengevolge geleden. De commissaris die bewijst dat zulks niet aan een tekortkoming zijnerzijds in het toezicht is te wijten, is niet aansprakelijk.

Code Tabaksblat

Preambule 7

De belanghebbenden zijn de groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers, de overheid en maatschappelijke groeperingen. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een **integrale verantwoordelijkheid** voor de afweging van deze belangen, doorgaans gericht op de continuïteit van de onderneming.

Best Practice III.4.3

De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris ziet er op toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. Hij ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma, etc.). De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.

Principe III.5

Indien de raad van commissarissen meer dan vier leden omvat stelt de raad van commissarissen uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. Indien de raad van commissarissen besluit tot het niet instellen van een audit, remuneratie- en een selectie- en benoemingscommissie, dan gelden de *best practice* bepalingen III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.14, V.1.2, V.2.3, V.3.1, V.3.2 en V.3.3 ten aanzien van de gehele raad van commissarissen. In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar.

Best practice III.5.1

De raad van commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. Het reglement kan toelaten dat maximaal één lid van elke commissie niet onafhankelijk is in de zin van *best practice* bepaling III.2.2. De reglementen en de samenstelling van de commissies worden op de website van de vennootschap geplaatst.

Best practice III.5.2

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

Best practice III.5.3

De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

X. VERANTWOORDING

Code Tabaksblat

Best Practice Bepaling III.1.1

Het reglement (taakverdeling van de raad van commissarissen, alsmede zijn werkwijze) wordt in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst.

Best Practice Bepaling III.1.2

Van de jaarstukken van de vennootschap maakt deel uit een verslag van de raad van commissarissen, waarin . Hierin doet de raad van commissarissen verslag doet van zijn werkzaamheden in het boekjaar en neemt hij de specifieke opgaven en vermeldingen opneemt die de bepalingen van deze code verlangen.

Best Practice Bepaling III.1.3

Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van:

- a) geslacht;
- b) leeftijd;
- c) beroep;
- d) hoofdfunctie;
- e) nationaliteit;
- f) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;
- g) tijdstip van eerste benoeming; en
- h) de lopende termijn waarvoor hijde commissaris is benoemd.

Best Practice III.1.5

Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van commissarissen.

Best Practice III.1.7

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

Best Practice III.2.3

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het in beste practice bepaling III.2.1 bepaalde en, indien van toepassing, geeft daarbij aan welke commissaris de raad eventueel als niet-onafhankelijk beschouwt.

Best Practice III.3.1

De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen en

geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en wordt in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst.

Principe III.5

In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar.

Referenties

- Aartsen, O., B. Keet en S. Peij (2006), Public Governance bij woningbouwcorporaties, zorginstellingen en ZBO's, Management Executive, maart/april 2006, pp. 1-9.
- Beumer, M. en D. Swagerman, (2007), 'Bezoldiging van Raad van Commissarissen', *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, no. 4, pp. 158-169.
- Bindenga, A.J. (2000), Het openbaar accountantsberoep als professioneel beroep, *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, no. 12, pp. 542-546.
- Dawson, I. en A. Dunn (2006), Governance codes of practice in the not-for-profit sector, *Corporate Governance*, vol. 14, no.1, pp. 33-42.
- De Bos, A. 2008, *Toezicht en Compliance: de veranderde rol van de commissaris*, Boom Juridische uitgevers.
- De Bos, A. en M. Lückerath-Rovers (2009), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008*, ISBN9789056770662, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De Bos, A. en M. Lückerath-Rovers (2009), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009*, Erasmus Universiteit Rotterdam. (verschijnt december 2009)
- De Bos, A., M. Lückerath-Rovers en L.M. Quadackers (2007), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007*, ISBN9789056770396, Erasmus Instituut Toezicht & Compliance.
- De Bos, A., M. Lückerath-Rovers en N. van Zijl (2008), Zorg over onafhankelijkheid in een one-tier board: Terecht of niet? *Goed Bestuur*, vol. 1, pp. 12-21.
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin.
- Glasz, J.R. (1995), *Enige beschouwingen over zinvol commissariaat*, ISBN9026826826, Kluwer.
- Glasz, J.R. (1986), *De commissaris: aanbevolen gedragsregels*, Kluwer.
- Grinten, W.C.L.v.d. (1987), Gedragsregels voor commissarissen, *De Naamloze Vennootschap*, vol. 65, no. 2, pp. 62-63.
- Huse, M. (2007), *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press.
- Kaptein, M. en M.S. Schwartz (2007), The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model, *Journal of Business Ethics*, no. 77, pp. 111-127.
- Lückerath-Rovers, M, L.M. Quadackers en A. de Bos (2008), De rol van de commissaris. Verschillen tussen de profit en de non-profit sector, *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, mei 2008, pp 235-244.

- Postma, T.J.B.M. en H. Van Ees (2004), De illusie van onafhankelijkheid: Over het effectief functioneren van de raad van commissarissen en de relevantie van de code tabaksblad, *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, no. 9, pp. 404-411.
- Prins, B.M. en E.M.A. van Schoten (2005), Voorkomen of genezen? Verplichtingen en aansprakelijkheidsstelling van commissarissen, *O & F*, nr.68 (december), p.49 -53.
- Rippen, C. (2008), Hoe beoordelen we de commissaris? *Management Scope*, April 2008.
- Schilfgaarde, van P. en J. Winter (2006), *Van de BV en de NV*, Kluwer, 14^e druk, ISBN 9789013066746
- Schoenmakers, J. (2007). De dilemma's van de commissaris, *Management Scope*,
- Schwartz, M.S. (2002), A code of ethics for corporate code of ethics, *Journal of Business Ethics*, vol. 41, no. 1/2, pp. 27-43.
- Schwartz, M.S., T.W. Dunfee en M.J. Kline (2005), Tone at the Top: An ethics code for directors? , *Journal of Business Ethics*, vol. 58, pp. 79-100.
- Siebens, H. (2002), Concepts and working instruments for corporate governance, *Journal of Business Ethics*, vol. 39, no. 1/2, pp. 109-116.