

‘Je moet voorkomen dat commissarissen hun werk op routine gaan doen’

Rinse de Jong

Toezichthouders hebben een referentiekader nodig, en wat Rinse de Jong betreft is de corporate-governancecode het raamwerk waarbinnen bestuurders en commissarissen zorgvuldig kunnen handelen. Het is belangrijk dat ze daarbij niet bekneld raken door regelgeving. Natuurlijk wordt er kritiek geleverd op de governancecode, en die is deels ook terecht. Maar De Jong voelt er niets voor om de code in bepaalde sectoren dan maar op te heffen. “Het feit dat de meeste mensen zich aan de maximumsnelheid houden, wil toch ook niet zeggen dat je de wet kunt afschaffen?”



Een van de bedenkingen die tegen codes worden ingebracht, is dat ze zouden leiden tot minder ondernemerschap en meer juridisering. De Jong ziet dat genuanceerder. "Dat ligt meer aan mensen zelf. Toezichhouders die op een gegeven moment alleen nog maar vinkjes zetten, zijn geen goede toezichhouders. Als je dat ziet gebeuren, kun je beter elke vier jaar rouleren en nieuwe mensen binnenhalen. Het zou ook moeten blijken uit de zelfevaluatie van de raad van commissarissen of de raad van toezicht."

Er zit wel een risico aan de vrijblijvendheid van codes, denkt De Jong. "Codes hebben feedback nodig, willen ze functioneren. En misschien moet je voor bepaalde zaken sancties in de wet opnemen. Je praat toch over toezicht op kapitaalmarkten, daar hoort zorgvuldigheid bij en dus ook afdwingbaarheid. Nu is het principe: *comply or explain*."

De code is nog vrij recent, dus er is ook aandacht voor. Op een gegeven moment zou het besef wat kunnen wegzakken. Dat zou verkeerd zijn. Wat mij betreft is de code de bodem onder het geheel. Er staan grote publieke belangen op het spel, en mensen investeren in bedrijven en structuren. Er moet dus een minimum raamwerk zijn. Als toezichhouder moet je een kader hebben waarbinnen een organisatie moet opereren."

Tijdig rouleren

De code geeft richting aan het toezicht. Zeker in de semipublieke sector kan dat nuttig zijn, denkt De Jong. "De problemen in de semipublieke sector hebben wellicht te maken met het feit dat de kwaliteit van het toezicht wat achterloopt. Het zijn altijd min of meer beschutte sectoren geweest. Als je de pech hebt dat daar een heel sterke man zit die vindt dat hij de wereld ongeveer heeft uitgevonden, en die ook nog zichtbaar succes heeft, wie ben jij dan om tegen te sputteren? Dat zijn factoren die elkaar versterken, en die vervelende gevolgen kunnen hebben."

Er is een remedie tegen zonnekoningengedrag, zegt De Jong, "Het helpt als bestuurders maximaal acht jaar mogen blijven. Bij Essent heb ik bijna acht jaar in de raad van bestuur gezeten, en het laatste half jaar had ik het idee dat ik er ook niet langer moest willen zitten. Je gaat dingen normaal vinden, je verliest perspectief. Ik ben daarom voorstander van twee contracten van vier jaar. Met een herbenoemingsprocedure houd je mensen scherp, als de toezichhouders hun werk tenminste goed doen. Ook voor commissarissen vind ik twee keer vier jaar de beste optie. Je moet voorkomen dat commissarissen hun werk op routine gaan doen."

Juridische vormen

Moeten codes, bijvoorbeeld in semipublieke sectoren, niet worden aangepast aan stakeholders? "De vraag is: waar wil je met de semipublieke sector naartoe? Een paar jaar geleden ging het vooral over privatiseren en marktdenken; de overheid was een soort financier op afstand. Je moet goed nadenken over juridische vormen. Stichtingen zijn eigenlijk ondingen. Je hebt daar geen controle. Het is moeilijk om mensen in een stichting zodanig te laten functioneren dat ze ook verantwoording afleggen. Misschien moet je zeggen dat een stichting zich niet mag bezighouden met exploitatie, bedrijfsmatig werken, marktcontacten, financiering en dergelijke. Daar moet je andere vormen voor kiezen."

Inhoudelijke beoordeling

Commissarissen zelf worden ook kritischer bekeken, weet De Jong. "Ik heb verhalen gehoord over het toetsen van toezichhouders, door mensen die bij een commissarissenvergadering komen zitten om je lichaamstaal te analyseren. Ik weet niet of ik daar nou zo'n voorstander van ben. Ik weet ook niet of je wel een toets moet opleggen."



Als je een raad van toezicht samenstelt, heb je een profiel met een aantal aspecten, zoals kennis en ervaring in de branche. Er zijn niet zo veel mensen die echt verstand hebben van wat een specifiek bedrijf doet, en je wilt mensen met een goede reputatie. Moet je die een toets gaan afnemen? Het gaat fout als je alleen maar bekende namen neemt, zonder te kijken naar hun achtergrond. Het is vereist dat je een serieus profiel opzet en daarnaar handelt. Een extra toets is dan niet nodig. Het is wel belangrijk dat de personen in een raad van commissarissen bij elkaar passen, maar als iemand inhoudelijk kritisch is op basis van ervaring, is dat alleen maar goed.”

Toezichthouders zouden een meer inhoudelijke rol kunnen vervullen bij de benoeming van commissarissen. De Jong: “Zij zouden van tevoren naar het profiel kunnen kijken. Ze zouden ook kunnen meewegen wie er in de raad zitten en welke competenties er nog ontbreken. Dan heb je geen sessies nodig met net afgestudeerde psychologen. Je kunt er intelligenter mee omgaan, door eisen te stellen aan het zoekproces.”

‘Het feit dat de meeste mensen zich aan de maximumsnelheid houden, wil toch ook niet zeggen dat je de wet kunt afschaffen?’

Gescheiden rollen

Om het toezicht te verbeteren kunnen de verantwoordelijkheden van bestuurders en commissarissen het best gescheiden zijn, vindt De Jong. “Sinds 1 januari is in Nederland de one-tierboard toegestaan. Maar ik voel me beter bij duidelijk gescheiden rollen. Je weet dan wat de verantwoordelijkheden over en weer zijn en hoe je kunt sturen. Het lijkt me moeilijk als je met zijn allen in één board zit met hetzelfde besluitvormingsproces, en jij weet drie keer zo veel als ik. Ik vind het best dat de wettelijke mogelijkheid er is, maar het is wel een innovatie waar ik niet op zat te wachten.”

Tone at the top


Dat bestuurders en commissarissen zich door de code intensiever bezighouden met de zachtere aspecten van het toezicht, is volgens De Jong een goede zaak. “Er is meer aandacht voor de tone at the top en voor soft controls. Ik heb onlangs nog twee sessies gehad met een raad van bestuur over cultuur, over de omgang met elkaar en over interne governance. Ook met de auditcommissie bij één van mijn commissariaten hebben we met bestuurders en de externe accountant een sessie gehad over tone at the top. Het idee erachter was om mensen even uit de dagelijkse routine te halen. Dat werkt wel.”

Grenzen aan bredere scope

De Jong is minder te spreken over het idee om ook van accountants een bredere scope te verwachten. “Ik zie het aankomen dat accountants, naast een controleverklaring bij de jaarrekening, oordelen moeten gaan geven over het jaarverslag, toekomstparagrafen en strategie. Dat kun je toch niet vragen? Oordelen over internal controls vind ik nog wat anders. Dat zou een accountant in de managementletter kunnen doen. Daar moet je het als raad van commissarissen en auditcommissie tenslotte van hebben: dat is het minimum dat je moet weten. Maar verder gaan is moeilijk.

Als het gaat om risicorapportering kun je rapporteren over het proces en over de inhoud. Voor een accountant is het heel lastig iets over de inhoud te zeggen. Je weet er immers nooit zo veel van als mensen die er de hele dag mee bezig zijn. Je kunt wel iets over het proces rapporteren. Maar dat is een formele invalshoek, die niet altijd iets zegt over de praktijk.

En hoe zinvol is het om elk jaar de top vijf van risico's in je jaarverslag te zetten? Bij bedrijven met een beursnotering zouden analisten dat moeten doen. Zij spelen een rol bij de allocatie van kapitaal en bij aanbevelingen. Dat kan een accountant toch niet zeggen? Ik denk dat het moeilijk is om objectief vast te stellen of je al dan niet goed met je risico's omgaat. Ondernemen is risico nemen. Zoals Nout Wellink recent zei: elke idioot kan een veilige bank oprichten. Maar of die bank dan ook geld verdient? Er bestaat een discrepantie tussen het huidige beeld van de accountant en de realiteit. Maar dat wordt er niet beter op als je de accountant iets over risico's laat roepen. Als je die kant opgaat, moet je als wetgever bepalen dat elk jaarverslag een risicohoofdstuk hoort te hebben, dat zo-en-zo moet worden ingericht. Dan kun je bijvoorbeeld zeggen dat alle zaken erin moeten staan die, als ze echt



‘Ik heb verhalen gehoord over het toetsen van toezichthouders, door mensen die bij een commissarissenvergadering komen zitten om je lichaamstaal te analyseren.’

fout gaan, een impact hebben op meer dan 10% van het vermogen of het resultaat.”

Het werk dat accountants doen is voor De Jong al belangrijk genoeg. “Ik weiger dan ook om accountants te budgetteren. Maar je ziet het wel gebeuren. Als lid van de auditcommissie is de accountant je belangrijkste vriend: die ga ik toch niet zijn armen en benen afsnijden? Het geeft veel comfort in de auditcommissie als je een venoot hebt die een realistische beloning krijgt om zijn werk goed te kunnen doen. Accountants en commissarissen hebben een soort natuurlijk bondgenootschap. Daar moet je niet op bezuinigen.”

Stappen achteruit

Wat de toekomst betreft ziet De Jong een code voor zich die de vrijheid van bedrijven niet te zeer beperkt. “Als het aan mij ligt bestaat de corporate-governancecode in 2020 nog. Ik vrees wel dat het steeds formeler wordt, en dat we steeds meer gaan werken met lijstjes en checkjes en vinkjes. Dan loop je het gevaar dat je, net als bij sommige jaarrekeningen, door de bomen het bos niet meer ziet. Ik hoop dat we verstandig genoeg zijn om af en toe een paar stappen achteruit te zetten en te zeggen: ‘Er staat een bos.’”

Het beantwoorden van uitgebreide vragenlijsten kost in de ogen van De Jong te veel tijd, en gaat bovendien

aan de kern voorbij. “Ik denk dat je met zoiets als IFRS uiteindelijk goed gedocumenteerd failliet kunt gaan. Omdat je niet meer kunt zien of je nu eigenlijk een goed gevoel kunt hebben bij een bedrijf, of ze winst maken en of dat wel goed in de jaarrekening staat.”

Rinse de Jong (1948) werkte tijdens zijn opleiding tot registeraccountant bij verschillende accountantsorganisaties. Tussen 1978 en 1992 bekleedde hij diverse managementfuncties bij Elsevier, om in 1993 group treasurer en director of corporate finance te worden bij Reed Elsevier te Londen. In 1997 werd hij vice-president finance en cfo bij ASM International. Vervolgens was hij van 2002 tot 2010 cfo bij Essent. Momenteel is De Jong commissaris, onder meer bij Gasunie, USG People en Enexis Holding. Verder is hij lid van de raad van toezicht van het Waarborgfonds voor de Zorgsector en bestuurslid van de Stichting Aandelenbeheer BAM Groep.