

# **Commissaris/toezichthouder van de toekomst**

## **Man of vrouw met vele gezichten**

**Positie en taken van commissarissen en toezichthouders zijn de laatste jaren ingrijpend veranderd en zullen de komende jaren nog sterker veranderen onder invloed van het maatschappelijk debat over toezicht. Tegen die achtergrond organiseerde het Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen (NKCC) en adviesbureau The Twelve B.V. rondetafel-bijeenkomsten over de vraag: 'wat is het ideale profiel van een commissaris van de toekomst?' Hieronder het resultaat dat kan dienen om de dialoog verder te voeren.**

### **1. Doelen als leidraad**

Leidraad voor het opereren van de commissaris of toezichthouder zijn de doelen van de onderneming financieel, organisatorisch en maatschappelijk. De commissaris of toezichthouder staat het dagelijks bestuur bij die doelen expliciet te maken, besluitvorming tot stand te brengen, te bewaken dat besluiten goed worden uitgevoerd. De commissaris toont zich in zijn rol sensitief voor de buitenwereld en belangen van stakeholders.

### **2. Inspirator en controleur**

De commissaris en toezichthouder van de toekomst heeft veel in huis. Hij/zij (hierna hij) geeft vanuit zijn kennis en expertise inbreng op hoofdlijnen over koers, missie en strategie van de onderneming. Hij inspireert directie en topmanagement. Ook is hij een 'ijskoude' controleur; hij heeft het vermogen en mandaat om relevante interventies te plegen. De directeur/bestuurder is en blijft echter primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategie.

### **3. Ambassadeur binnen en buiten**

Meer dan ooit heeft de commissaris of toezichthouder ook een externe rol. Hij zit niet in een ivoren toren, maar staat open voor de buitenwereld. De CEO of algemeen-directeur is niet langer zijn enige aanspreekpunt. Hij onderhoudt regulier contact met de medewerkers in de organisatie, aandeelhouders of eigenaren en andere stakeholders, zoals overheden of belangenorganisaties. Vanuit die rol is de commissaris ook een ambassadeur; hij opent deuren en toont zich naar buiten verantwoordelijk.

### **4. Focus op de toekomst**

Vanuit die optiek is de commissaris of toezichthouder onafhankelijk en kritisch. Hij bewaakt transparantie en integriteit, houdt bedrijf en leiding een spiegel voor. Moed, betrouwbaarheid en integriteit zijn daarom kernwaarden van de commissaris. Zo zorgt hij ervoor dat bedrijf of organisatie tot optimale en duurzame resultaten komt. Zijn focus is de lange termijn.

## 5. Unieke competenties

Dit vraagt van de commissaris of toezichthouder om bijzondere persoonlijke kwaliteiten. Hij heeft een goed ontwikkeld gevoel voor timing en interenieert op het juiste moment, empathie voor de maatschappelijke context en in- en externe krachtenvelden, brede kennis van zaken en een helikopterview, kan complexe onderwerpen snel doorgronden en vormt een afgewogen, rijp oordeel. Hij is niet bang te staan voor zijn verantwoordelijkheden.

## 6. Geïntegreerd dashboard

Om zijn rol en verantwoordelijkheid waar te maken, moet de commissaris of toezichthouder goed zicht hebben op het functioneren van de organisatie om de eigen toegevoegde waarde te meten. Blind goedkeuren van de jaarrekening kan niet meer; hij beschikt over een *'geïntegreerd dashboard'* waarmee hij de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van het bedrijf beoordeelt. Door jaarlijkse evaluatiegesprekken over het functioneren van de RvC, (externe spiegel, 360 graden feedback, strategische dialoog) kan hij de invloed van RvC meten. Scherp blijven ten opzichte van de organisatie, buitenwereld en personen vraagt om een benoemingscyclus op basis van verdiensten (termijnen van 3 jaar) en om diversiteit bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen (man/vrouw, kennis, expertise, opleiding en herkomst).

## 7. Verschil moet er zijn

Organisaties verschillen, daarom moeten commissariaten en toezichtfuncties pluriform zijn. Rol en verantwoordelijkheid zijn afhankelijk van aard, juridische positie en marktsegment en sector van de organisatie. Een familiebedrijf is anders dan een NV en een bank is anders dan een corporatie en zorginstelling. De wettelijke toezichthoudende taak is dezelfde; om van optimale waarde te zijn is het profiel van de ideale commissaris toegesneden op de vragen van de organisatie.

## 8. Van erebaan naar echt vak

Commissaris wordt je uit verschillende motieven: eer, behoefte aan maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid of verbondenheid met de onderneming. De taken van de commissaris zijn de afgelopen tijd fors uitgebreid, wet- en regelgeving worden elke dag verder aangescherpt. Toenemende maatschappelijke druk op toezichthouders vergroot de kans op publieke zichtbaarheid, ook in de media. Het commissariaat is niet langer een erebaan maar een vak. Voor de individuele commissaris wordt het lastig het hele bedrijf, de markt en het maatschappelijk speelveld te overzien. Het commissarisvak vraagt steeds meer om teamwerk, onderlinge taakverdeling en vergaande afspraken. Dus worden de persoonlijke risico's van de commissaris groter. Dit vraagt om een beloning die past bij de aard van de organisatie, de verantwoordelijkheden en de risico's.

## Ontwikkeling commissariaat

Sinds de Code-Tabaksblat eind 2004 in werking trad heeft het commissariaat al een flinke moderniseringsslag gemaakt van 'oud' naar 'modern'. In zeven punten komen de essentiële verschillen naar voren tussen de commissaris 'oud' en die van de toekomst, de commissaris 3.0.

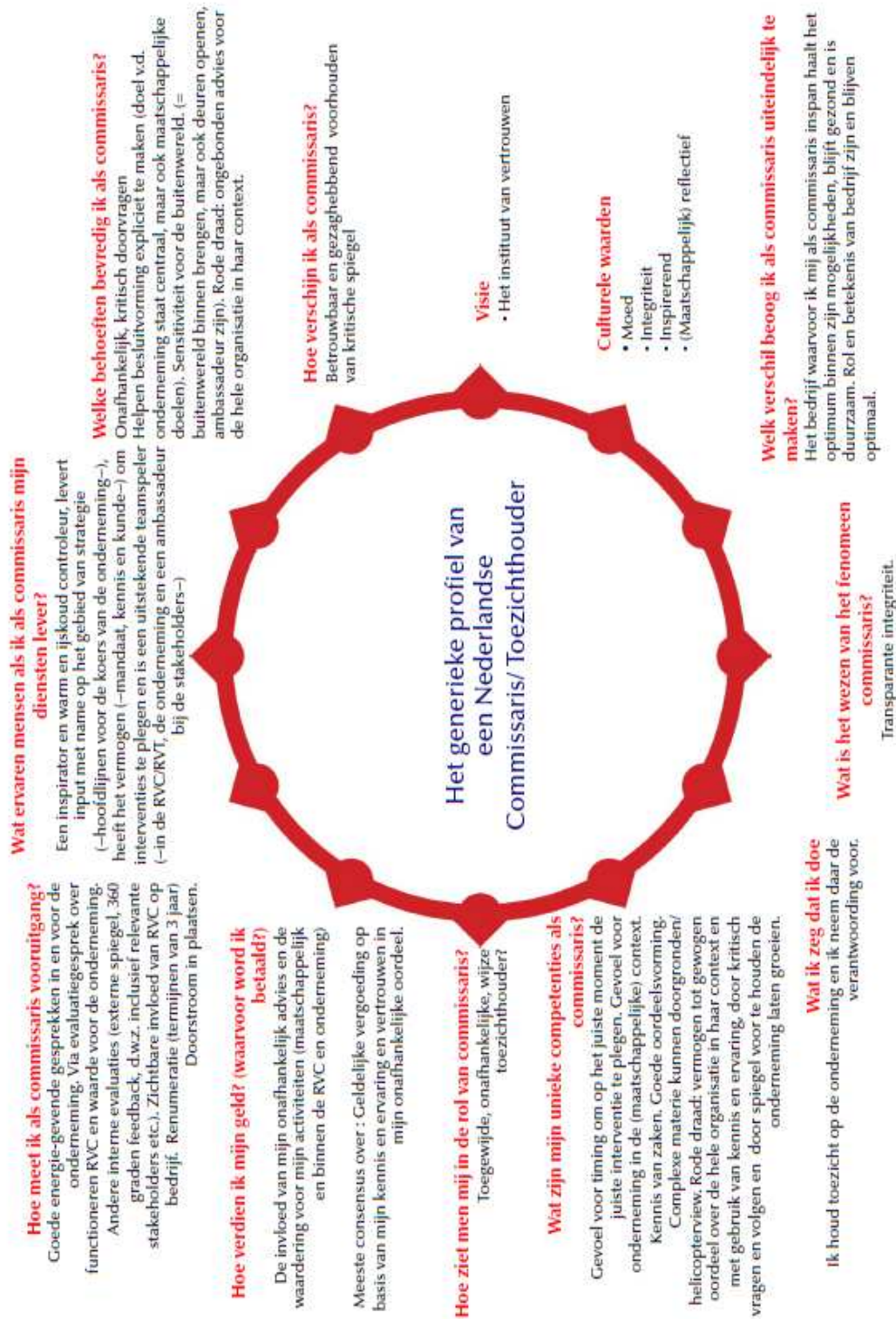
	<b>Oud</b>	<b>Commissaris 3.0</b>
1	1 x Jaarverslag	Altijd aanspreekbaar
2	Besloten	Open
3	Old Boys	Maatschappelijk en divers
4	Anoniem/luwte	Bekend
5	Passief	Actief
6	Op achtergrond	In dialoog
7	Toezicht	Reflectie

## Werken met Stellar®

Bij de rondetafelbijeenkomsten is gebruik gemaakt van de Stellar®-methode die The Twelve heeft ontwikkeld. Daarbij komen 12 aspecten van een thema aan bod. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van een visie, in dit geval ten aanzien van het optimale Profiel van een Commissaris, die is gericht op 'peak performance', de unieke organisatie of de unieke persoon in zijn volle glorie, los van codes en modieuze discussies. De resultaten van de twee bijeenkomsten vormen niet het eindpunt van het gesprek, maar de basis voor verdere discussie in bredere groepen over de vraag hoe het profiel voor de ideale commissaris/ toezichthouder er in een specifiek marktsegment gedetailleerd uitziet.

Op de volgende pagina het Stellar®-schema dat in de bijeenkomsten is gemaakt.

Bijlage 1 : Het Stellar®-schema dat in de bijeenkomsten is gemaakt van het generieke profiel van een Nederlandse commissaris / toezichthouder.



© Stellar Ltd, [www.stellareu.com](http://www.stellareu.com), [www.thetwelve.eu](http://www.thetwelve.eu)