

## **FD serie onderzoekjes onder commissarissen en toezichthouders in 6 artikelen 2010 – 2011**

- 1. Het belang van goede informatie**
- 2. Toezicht, hamer op beheersing risico's**
- 3. Fusie en overname scoort goed bij commissarissen**
- 4. Pensioen, toezicht houdt afstand**
- 5. Commissaris krijgt meer oog voor ICT**
- 6. MVO hoort thuis in de bestuurskamer**

### **1. Het belang van goede informatie. Te veel vertrouwen zolang het goed gaat?**

**Jan Stolker januari 2010**

Goed toezicht vereist goede informatie: over de financiële gang van zaken, de acties van de directie, de klachten van stakeholders etc. Bij deconfitures blijkt steevast dat de rapportages niet aan de nodige kwaliteitseisen voldeden. De toezichthouder wordt op dit gebied maar beperkt gesteund door de wet. Die bepaalt dat de Directie de Raad van Commissarissen "tijdig de noodzakelijke informatie moet verschaffen". Wat dat inhoudt zullen toezichthouders en directie samen duidelijk moeten afspreken.

Een reden voor de Erasmus Universiteit om het panel van alumni van haar postacademische Commissarissen Opleiding te vragen naar de opinies rond inhoud en kwaliteit van de informatievoorziening in hun organisatie.

2/3 van de toezichthouders krijgt haar rapportages eens per kwartaal, 1/3 eens per maand. Daar is men tevreden over (90%). Opvallend is dat de gewenste en de daadwerkelijk ontvangen informatie zich concentreren op "resultaten" (91%) en "business update" (87%). Onderwerpen als cash flow en key indicators worden door een kleine 30% niet ontvangen, en dit wordt door hen niet direct ervaren als een gemis. Nu hoeft niet elke toezichthouder een financieel specialist te zijn, maar deze informatie is cruciaal voor een goed toezicht op de financiële gang van zaken. Gevraagd naar de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur meent 90% dat die geschiedt op basis van voldoende informatie. Bij een deel van het panel lijkt sprake te zijn van een te groot vertrouwen tussen Bestuur en RvC. Wel is men helder in geval van opzettelijk misleidende informatie of achterhouden van informatie: bij bijna alle respondenten leidt dit tot ontslag.

Als verbeterpunten noemen de respondenten: de analyse van de gegevens door de directie (70%) en de informele informatievoorziening (22%). Kortom er is werk aan de winkel.

Vervolgens vroegen we het panel naar hun mening over informatie en de one tier board. 12% heeft daar directe ervaring mee. Het voordeel van snellere informatie (70%) en meer grip op de organisatie (50%) bij het one tier board model worden herkend. Daar staat tegenover dat de meerderheid van de ondervraagden zich zorgen maakt over de nadelen van een nauwere relatie tussen RvB en RvC: 80% noemt het risico op "group think" en 50% het risico dat onvoldoende afstand van de bestuurder wordt gehouden. Toch zou 25% van de toezichthouders de overstap naar one tier willen maken, waarbij vooral de wens om dichter op de organisatie te zitten genoemd wordt. Praktijkervaring leert dat dit model bij relatief jonge ondernemingen en bij ondernemingen in een turn-around situatie goede resultaten kan opleveren.

De nu gehouden enquête is de zevende onder toezichthouders van het Erasmus Commissaris Panel. In het panel zitten meer dan 100 actieve commissarissen van grotere familiebedrijven en toezichthouders in de zorg, woningcorporaties en het onderwijs, die het postacademische programma van de Erasmus Universiteit hebben gevolgd.

Jan Stolker is Program Director bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en commissaris bij een aantal bedrijven

## 2. Toezicht, hamer op beheersen risico's

9 december 2009 | Het Financieele Dagblad

Door: Jan Stolker

Een panel van commissarissen wordt regelmatig ondervraagd over toezicht. Vandaag over het veelkoppige monster risicomanagement, waaraan het bestuur te weinig prioriteit geeft en waarbij emoties zwaar tellen

Erasmus Universiteit heeft een nieuw onderzoek gedaan onder commissarissen en toezichthouders die haar postacademische programma volgden. De vraag was hoe ze oordelen over het risicomanagement in hun organisatie.

Niet geheel verrassend luidt de conclusie dat organisaties nog een lange weg te gaan hebben om naar het oordeel van hun toezichthouders tot een adequaat en effectief risicomanagement te komen. Maar liefst 25% van de geënquêteerden oordeelt, met het rapportcijfer 4 of 5, negatief over de informatie die zij hieronder ontvangen. Slechts 25% is echt tevreden. Daarbij is interessant dat ondanks die matige informatie de meeste toezichthouders het management toch het 'voordeel van de twijfel' geven. Uit de uitgebreide lijst verbeterpunten die de respondenten aangeven, blijkt dat commissarissen zich bewust zijn van de hogere eisen. Echter, een blijvend geringe tevredenheid met het risicomanagement moet vragen oproepen over de kwaliteit van het toezicht dat zij daarop uitoefenen.

Je kunt constateren dat het voor commissarissen een uitdaging is om het toezicht op risicomanagement goed in de vingers te krijgen. Toezichthouders moeten eerst leren de juiste vragen te stellen. En durven dóór te vragen op punten waar ze zorgen over hebben.

Deze enquête is de vierde onder toezichthouders van het Erasmus Commissaris Panel, dat regelmatig ondervraagd wordt over actuele thema's in het toezicht. In het panel zitten zeventig actieve commissarissen en toezichthouders die allemaal het Commissarissenprogramma hebben gevolgd. Dit programma richt zich op de commissarissen van beursgenoteerde- en familiebedrijven en op toezichthouders in de zorg, de woningbouw en het onderwijs.

Opvallend is dat maar de helft van de organisaties jaarlijks de kwaliteit van risicomanagement integraal beoordeelt. In de praktijk zien we veel de mening dat een meer geïntegreerde aanpak van risicomanagement ingewikkeld en tijdrovend is en op voorhand onduidelijke voordelen biedt. Dus krijgt het een lage prioriteit.

De enquête geeft ook aan dat organisaties voor een belangrijk deel nog steeds moeite hebben om hun belangrijkste risico's op heldere en bruikbare wijze inzichtelijk te maken. Dit geldt ook voor de externe verslaggeving daarover.

Het draagvlak blijkt uit het aantal keren dat risicomanagement expliciet op de agenda van raad van commissarissen of auditcommissie staat. Bij vier op de vijf organisaties gebeurt dit met een zekere regelmaat. De non-profitsector loopt achter. Bij belangrijke voorstellen van de directie wordt er, vooral in de non-profitsector, nog onvoldoende expliciet naar de risico's gekeken. Dat gebeurt in slechts de helft van de gevallen. Hier hebben commissarissen een

taak als katalysator. Bij grotere investeringsvoorstellen is er altijd (enige tot veel) aandacht voor risico's en hun beheersing.

Opvallend punt is de beloningsstructuur: risicomangement is bij een overgrote meerderheid geen criterium voor de variabele beloning van de directie.

Jan Stolker is program director bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. Uitkomsten van eerdere enquêtes verschenen op 23 juni (thema beloning), 10 september (pensioenen) en 6 november (functioneren).

## Leer de emoties van bestuurders lezen

9 december 2009 | Het Financieele Dagblad

Door: Cees A. Visser

Een panel van commissarissen wordt regelmatig ondervraagd over toezicht. Vandaag over het veelkoppige monster risicomangement, waaraan het bestuur te weinig prioriteit geeft en waarbij emoties zwaar tellen

Tijdig onderkennen en adequaat beheersen van bedrijfsrisico's is essentieel voor goed ondernemingsbestuur. De laatste tijd is daar meer aandacht voor ingeruimd in regels en codes rond corporate governance. Zo roept de preambule van de Code Corporate Governance bestuurders op tot een meer integrale benadering van risicomangement. De nieuwe code verwacht nadrukkelijk dat commissarissen hierop actief toezien.

Dat is geen toeval. Een groot probleem met het huidige risicomangement is de zeer versnipperde aanpak. Een organisatie kent al gauw meer dan tien functies of afdelingen die zich toeleggen op een of meer soorten risico's. Denk aan risico's op het gebied van technologie, financiële verslaggeving, fraude, automatisering, kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden. Coördinatie schittert meestal door afwezigheid. Soms houden verschillende afdelingen zich bezig met hetzelfde risico zonder dat van elkaar te weten. Dat leidt in de praktijk tot allerlei overlappingsen, tegenstrijdigheden en lacunes tussen al die verschillende beheersactiviteiten.

Goed risicomangement begint met het definiëren van het risicoprofiel voor de hele onderneming: welke risico's willen we accepteren, welke willen we reduceren, welke willen we vermijden? Het bestuur moet dit profiel opstellen in nauwe samenhang met de bedrijfsstrategie. Kansen en risico's van een strategie zijn immers twee kanten van dezelfde medaille.

Op basis van een duidelijk risicoprofiel kunnen managers voor alle risico's specifieke doelstellingen formuleren: hoeveel imperfecte producten accepteren we, hoeveel kans op een uitval van ons IT-systeem, hoeveel renterisico. Zo'n top-down benadering maakt het ook mogelijk om de wisselwerking van risico's die elkaar kunnen versterken beter te analyseren en mee te nemen in het beleid. Nu gebeurt dat nog veel te weinig.

Commissarissen moeten erop toezien dat het bestuur een betere samenhang in de organisatie van risicomangement bewerkstelligt. Ze moeten ook zorgen dat bestuursleden zelf binnen

het risicoprofiel blijven. Daarbij moeten ze goed in het achterhoofd houden dat veel beslissingen niet alleen op rationele overwegingen berusten maar vaak ook op emoties.

Het is onmenselijk en contraproductief te verwachten dat bestuursleden emotieloos door het leven gaan, maar commissarissen moeten ervoor waken dat een bestuurder enkel vertrouwt op zijn onderbuikgevoel. Toezicht op risicobeheer vereist toezicht op processen én ook mensenkennis.

Luistert een bestuurder niet (meer) naar capabele mensen in zijn omgeving? Heeft hij emotioneel moeite met het toegeven van een vergissing (een zeer menselijke eigenschap) en neemt daarom het risico toe dat hij 'quite of dubbel' wil spelen om alsnog gelijk te krijgen? Heeft een bestuurder emotionele banden of dwingende herinneringen die een besluit te zeer beïnvloeden? Is er binnen het bestuur te veel groepsdenken en lemminggedrag?

Die vragen moet een commissaris zich stellen. Het monitoren van de emotionele drijfveren van bestuurders maakt het vak van commissarissen er niet makkelijker op. Wel veel interessanter.

Drs. C.A. Visser CIA is partner van Ernst & Young Accountants LLP en kerndocent risicomanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

### 3. Fusie scoort goed bij commissarissen

Commissarissen die een fusie of overname hebben meegemaakt zijn daar zelf positief over.. Toch leert de praktijk dat toezichthouders nog te veel achter de feiten aan lopen, zo stelt een betrokken deskundige vast.

Jan Stolker, Financieel Dagblad 3 juni 2010.

Fusies en overnames hebben een grote impact op organisaties. Ze creëren enthousiasme bij de directie en een gevoel dat er nieuwe kansen ontstaan, maar ook ontstaat er onzekerheid in de organisatie. Uit onderzoeken blijkt dat de meeste overnames uitlopen op een teleurstelling. Als is vastgesteld dat de directie schuldig is aan het fusiedebacle komt de vervolgvraag op: waar waren de toezichthouders?

De Erasmus Universiteit heeft op dit onderwerp een onderzoek uitgezet onder commissarissen en toezichthouders die haar postacademische programma hebben gevolgd. Wat vinden de toezichthouders van fusies, vroegen we, hoe definiëren zij hun rol in dit spel en wat kan de buitenwereld eigenlijk wel en niet van hen verwachten?

De raad van commissarissen van zowel de overnemende als de over te nemen partij draagt bij een fusie of overname belangrijke verantwoordelijkheden. Zowel uit hoofde van zijn formele (fiatterende) bevoegdheden als vanwege zijn toezichthoudende taak en zijn oordeel over inpassing van de fusie of overname in het strategisch plan, het risicomanagement, de financiering, et cetera.

Verrassend genoeg toont 92% van de respondenten die zelf een fusie of overname hebben meegemaakt zich in onze enquête positief, zowel omtrent de resultaten van de overname als over het proces voorafgaand aan de overname. De respondenten voelen zich niet onder te grote druk gezet door hun management en 76% meent ook ex-post dat de organisatie er dankzij de overname beter voor staat. Dit positieve resultaat zou te maken kunnen hebben met de populatie van respondenten (veelal private ondernemingen); ook is positieve bias over de eigen performance mogelijk. Nadere meting zou dit moeten uitwijzen.

Een punt van zorg is dat, hoewel financiële en kwalitatieve doelstelling bij 92% vóóraf geformuleerd zijn, het onderwerp integratie slechts bij de helft van de respondenten standaard op de agenda van de rvc staat. Dit terwijl het echte werk nog moet beginnen als het nieuwe logo op de gevel staat.

Gevraagd naar hun toekomstvisie zijn de toezichthouders positief over het belang van focus op groei. Wel heeft 37% zorg omtrent de motieven van het management en het mogelijk nastreven van een hype. Interessant is dat dit vooral een punt is bij degenen die geen fusie meemaakten.

De commissarissen uit het panel hebben helder voor ogen wat de kritische elementen zijn in de fusie-en overnameplannen. We hebben de commissarissen op een open vraag laten aangeven waar zij vooral aandacht aan zouden geven. Daarop kwamen uitgebreide reacties los, waaruit checklists worden gemaakt die een leidraad vormen bij de training van toezichthouders. Samengevat hecht men veel belang aan de strategische inpassing van de overname in de organisatie en de creatie van waarde, maar ook de beoordeling van risico's in het algemeen en meer specifiek de implementatierisico's scoren hoog.

De nu gehouden enquête is de zesde onder toezichthouders van het Erasmus Commissaris Panel. In het panel zitten 106 commissarissen en toezichthouders die de commissarissenopleiding van de Erasmus hebben gevolgd.

Jan Stolker is program director bij de Erasmus Universiteit en commissaris bij diverse bedrijven.

## Samen verder?

Uitspraken van 38 toezichthouders  
over de raad van commissarissen en fusies en overnames



38 respondenten

	Eens	oneens
Fusie heeft <b>niet opgeleverd</b> wat werd verwacht	2	23
Het overnamevoorstel kwam als <b>verassing</b>	2	23
Voorstel rvc kwam als <b>voldongen feit</b>	2	23
Rvc voldoende betrokken bij <b>samenstelling rvc</b>	23	2
Tevoren zijn (financiële, kwalitatieve) <b>doelen geformuleerd</b>	23	2
<b>Integratie</b> is nu vast onderdeel agenda rvc	13	12
<b>Zonder overname</b> hadden we er nu slechter voor gestaan	19	6
<b>Onder druk</b> gezet in te stemmen met fusie	2	23

### Vragen van de raad van commissarissen

25 respondenten

	Tevooren	Achteraf
Past het in het strategisch plan	17	24
Samenstelling managementteam	15	12
Financiering	15	9
Voordelen	14	8
Risico's	14	4
'Smart'-doelen <sup>26</sup>	6	4
Cultuurkwesties	5	4
Prijs	4	4

<sup>26</sup>Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden

Niet alle vragen zijn door iedereen beantwoord PM / Bron Erasmus Commissaris Panel **ErE**

## 4. Pensioen Toezicht houdt afstand

10 september 2009 | Het Financieele Dagblad  
Jan Stolker, Program Director Erasmus Universiteit Rotterdam

Een panel van commissarissen wordt regelmatig ondervraagd over toezicht. Vandaag gaat het over pensioenen. Wat toezichthouders denken en commentaar daarop van voormalig cfo Jos Streppel van Aegon.

Commissarissen en toezichthouders houden zich niet erg intensief bezig met de situatie rond pensioenen. Zij lijken besluitvorming over de pensioenproblematiek in sterke mate over te laten aan het management.

Dat blijkt uit de tweede enquête onder toezichthouders in het Erasmus Commissaris Panel, dat regelmatig ondervraagd wordt over actuele thema's in het toezicht. In het panel zitten zeventig actieve commissarissen en toezichthouders die allemaal de commissarissenopleiding van de Erasmus Universiteit hebben gevolgd. Deze opleiding beoogt het voortdurend bijscholen van commissarissen, zodat zij goed op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen op het gebied van corporate governance.

De opleiding richt zich vooral op de commissarissen van niet-genoteerde bedrijven en familiebedrijven en toezichthouders in de zorg, het onderwijs en andere non-profitinstellingen. De reacties vanuit profit en non-profit worden in de enquête apart geregistreerd om te zien of de opvattingen langs deze lijnen verschillen.

Hoewel uit de nu gehouden enquête het beeld naar voren komt dat pensioenen niet hoog op de agenda staan bij commissarissen, zijn zij wel tevreden over het pensioenbeleid van de onderneming. Zij geven er zowel in profit als non-profit een ruime voldoende voor (bijna 7,5 gemiddeld).

Het probleem van mogelijk tekortschietende pensioenreserves voor de onderneming of de pensioengerechtigden wordt als minder groot ervaren dan momenteel uit de berichtgeving naar voren komt. Mogelijk hangt dat deels samen met het feit dat van de commissarissen die reageerden op de enquête de helft meldt dat in hun bedrijf of instelling het pensioensysteem van 'defined contribution' wordt gehanteerd. Anders dan de regeling 'defined benefit' brengt deze geen directe financiële risico's voor de onderneming met zich mee.

De onderzoekers van de Erasmus Universiteit, die de enquête uitvoerden, denken dat toezichthouders de pensioenproblematiek meer van een afstand bekijken. Het onderwerp leeft wat minder bij de waan van de dag, gegeven het langetermijnkarakter.

Wel meent de helft van de respondenten dat de pensioenregelingen in de toekomst soberder zullen worden. Maar slechts een minderheid van hen noemt een goede pensioenregeling een belangrijke motivatiefactor voor het personeel.

Commissarissen en toezichthouders lijken het onderwerp pensioenen wel beter in kaart te willen hebben. Een open vraag van de enquête was welke drie vragen elke toezichthouder over pensioenen aan de raad van bestuur zou moeten stellen. Dat leverde een uitgebreide



checklist op, met gedetailleerde vragen over hoogte en soort van de pensioenregeling, over specifieke financiële kwesties rond de pensioenproblematiek, over bijzondere risico's als gevolg van de crisis en over de relatie tussen onderneming en pensioenfonds. Op basis van die antwoorden heeft de Erasmus Universiteit nu een checklist ontwikkeld die ook in de opleiding gehanteerd zal worden.

Dit is de tweede rapportage over een enquête onder toezichthouders in het Erasmus Commissaris Panel. De eerste, over het thema beloning, verscheen in de krant van 23 juni 2009

## 5. Commissaris krijgt meer oog voor ICT

FD 16 maart 2010.

**Jan Stolker**

Voor de vijfde maal deed Erasmus Universiteit onderzoek onder commissarissen en toezichthouders. Dit keer over de rol van ICT. Besef groeit dat toezichthouders hier de vinger meer aan de pols moeten houden

Voor commissarissen en toezichthouders is ICT steeds belangrijker geworden. Specifiek gaat het om algehele bedrijfsvoering (42%) en interne bedrijfsprocessen (20%). Maar ook de relatie met de klant (21%) wordt hierbij belangrijker. ICT is de sleutel tot betere prestatie van de organisatie en voorziet in toenemende behoefte aan informatie-uitwisseling.

Dat blijkt uit het vijfde onderzoek van de Erasmus Universiteit onder 70 actieve commissarissen en toezichthouders die het postacademische programma volgden voor commissarissen van beurs genoteerde-en grotere familiebedrijven en op toezichthouders in de zorg, woningbouwcoöperaties en het onderwijs.

Het recente verleden kent vele voorbeelden van een dramatische afloop van ICT-projecten. Bestuurders lijken zich nu meer bewust van de risico's en zien de noodzaak tot planmatig aansturen. De vragen van het Erasmus Commissarissen Panel beogen inzicht te geven in de visie van de toezichthouders op dit veelal als operationeel beschouwde onderwerp.

Van belang is niet alleen dat ICT op de agenda staat op het moment van een belangrijke (investerings-) beslissing, maar ook dat de voortgang van projecten regelmatig aandacht krijgt. Dat is zo volgens een grote meerderheid. Slechts een minderheid (15%) stelt onvoldoende te worden geïnformeerd.

De enquêtes leveren checklists op die een leidraad vormen bij de cursus. Vragen van toezichthouders aan hun raad van bestuur betreffen de relatie tussen ICT en de strategie, het belang van ICT voor de toekomst van de onderneming en de risico's die kleven aan een inadequate ICT-organisatie (66%).

Voorts worden genoemd: de organisatie, de toekenning van verantwoordelijkheden en de kosten.

Opvallend is het brede spectrum van de vragen van de respondenten. Wij concluderen daaruit voorzichtig dat ze zich sterk bewust zijn van dit onderwerp.

De niet-beantwoorde vraag in dit onderzoek is of die informatie en de vermeende mate van control ook echt voldoende is, afgemeten aan het met de ICT-projecten beoogde resultaat.

Opvallend is het aantal commissarissen (76%) dat meent zelf voldoende ervaring en kennis op het gebied van ICT te hebben om ICT in de raad van commissarissen te bespreken; de overigen nodigen het hoofd ICT of een externe ICTexpert uit om hen te adviseren.

Van de ondervraagden voelt 27% zich niet comfortabel met de manier waarop ICT wordt besproken. De bespreking is dan te abstract, of te veel in jargon, of ze vinden dat dit onderwerp in de vergadering te weinig aandacht krijgt. Als laatste kwamen specifiek de risico's rond de ICT-organisatie aan de orde. Daarbij noemden respondenten een breed scala aan risico's, waaronder uitval van het ICTsysteem (discontinuïteit), het management van de interne kennis (personeel), de projectrisico's, de beheersbaarheid van de organisatie, alsmede het risico achter te lopen op de concurrentie.

**Jan Stolker is program director van het commissarissenprogramma van de Erasmus Universiteit en commissaris bij een aantal bedrijven. Eerdere enquêterapportages verschenen 23 juni (beloning), 10 september (pensioen), 6 november (functioneren) en 9 december (risicomanagement).**

## Iets met computers

Uitspraken van 33 toezichthouders over de raad van commissarissen en ICT(-processen)

Toezichthouders: ■ Profit  
■ Non-profit



Enkele antwoorden op de vraag 'ICT is voor uw organisatie van belang vanwege'...

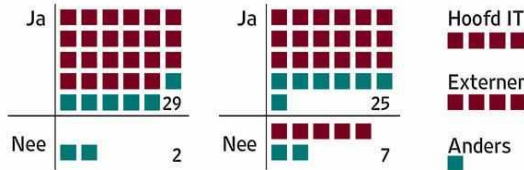
- Onderdeel commerciële propositie
- Onmisbare schakel in processen
- Interne controle
- Optimaliseren bedrijfsprocessen
- Genereren nieuwe business
- Sleutelpositie bedrijfsvoering
- Distributie via internet
- Niet weg te denken uit bedrijfsvoering, administratief en commercieel
- Financiële continuïteit, melden afwijkingen
- Dienstverlening aan klanten
- Efficiënt werken; tijdige en volledige informatie
- Belangrijk voor nieuwe vormen van dienstverlening

### Kennis

Is ICT voor uw organisatie van belang?

Hebt u voldoende kennis van de mogelijkheden van ICT?

Bij onvoldoende kennis, waar gaat u dan te rade?



Onderzoek onder alumni van postacademisch programma, 23 uit profitorganisaties, 10 uit non-profit. Niet alle vragen zijn door iedereen ingevuld. PM / Bron Erasmus Commissaris Panel

### Vragen

Welke drie vragen zou elke toezichthouder over ICT aan de raad van bestuur moeten stellen?



## Toezicht blijft nog wel een zorgenkind

Gert van der Pijl

Afstemming tussen ondernemen en ICT staat al jaren op de agenda van academici in informatiemanagement. Toch hoorde ik vorig jaar een praktijkman vol trots vertellen dat zijn organisatie daar nu een begin mee maakt. Vaak zien we nog dat investeringsbeslissingen in ICT op incidentele basis worden genomen en niet of gebrekkig worden onderbouwd. Recent onderzoek laat zien dat veel organisaties maar matig tot zeer matig in staat zijn die afstemming goed te sturen.

Het is verheugend dat de enquête laat zien dat commissarissen het belang van ICT voor de organisaties inzien en het al of niet met hulp van in- en externe deskundigen als object van toezicht beschouwen. Het beeld is mogelijk wat vertekend, omdat met name ICT-bewuste respondenten de vragenlijst hebben ingevuld.

De eerste reden voor dit toezicht is het feit dat ICT een belangrijke bijdrage kan leveren aan de bedrijfsdoelen. Het maakt nieuwe producten mogelijk en helpt bestaande producten op andere manier in de markt te zetten. Raden van commissarissen zouden zich bij voortdurend moeten afvragen of hun organisatie de ICT-mogelijkheden voldoende gebruikt en niet ten onrechte investeert in technologie die niet wezenlijk bijdraagt aan het realiseren van de

Een derde reden is dat de informatie richting het toezicht vaak uit geautomatiseerde informatiesystemen komt. Betrouwbare informatie is nodig. Het betekent dat de raad ervan overtuigd moet zijn dat de gebruikte systemen betrouwbaar zijn. Voor financiële verslaglegging zijn vaak goede maatregelen getroffen. Voor niet-financiële gegevens is het zwakker.

Een vierde reden voor ICT-toezicht is dat ICT-projecten vaak mislopen. Vaak gaat het om misluktingspercentages van enkele tientallen. Het is daarom van belang dat belangrijke projecten door de toezichthouders scherp worden gevolgd. Voor commissarissen is het echter vaak best lastig gedurende de rit te beoordelen hoe het werkelijk staat met de voortgang van een project.

ICT heeft tegenwoordig veel invloed op het functioneren van organisaties, wat commissarissen dwingt om zich daar druk over te maken. De aandacht moet zich vooral richten op de besturingsprocessen van ICT, op grote ICT-investeringen en op de voortgang van grote ICT-projecten. Hoewel de enquête een gematigd positief beeld van de situatie geeft, houd ik zorgen over elk toezichtscollage dat zich niet of slechts met mate met deze taak bezighoudt.

**Prof. dr. G.J. van der Pijl is programmadirecteur Esaa-opleiding IT-auditing.**

doelstellingen. Businesscases waarmee ICT-investeringen worden onderbouwd moeten kritisch worden bekeken. Het is daarom zorgelijk dat een deel van de respondenten vindt slecht geïnformeerd te worden, terwijl 27% niet tevreden is met de wijze waarop ICT in de raad wordt besproken.

Een tweede reden is dat steeds meer bedrijfsprocessen zo zwaar leunen op ICT dat die slecht of helemaal niet functioneren als ICT faalt. Een raad van commissarissen die zich verantwoordelijk acht voor de kwaliteit van bedrijfsvoering in den brede moet toezien op het functioneren van die IT. Het onderzoek geeft aan dat die risico's worden onderkend, minder duidelijk is of de genomen maatregelen voldoende zijn om de risico's in de hand te houden.

# Mvo hoort thuis in bestuurskamer

Erasmus Commissarispanel vindt maatschappelijk verantwoord ondernemen 'geen modeverschijnsel'

Jan Stolker en  
Josien van Cappelle

Sinds 2008 is in de code voor goed bestuur opgenomen dat het toezicht van de raad van commissarissen ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen omvat. Het Erasmus Commissarispanel is dan ook van mening dat commissarissen aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) in hun normale toezichthoudende en adviserende rol mee moeten nemen. Van de ruim honderd commissarissen en toezichthouders die in het panel zitten, meent 89% dat het actief toepassen van mvo een stimulerend effect heeft op medewerkers.

De panelleden hebben allen de postacademische commissarissenopleiding van de Erasmus Universiteit gevolgd. 74% verwacht dat bedrijven die met mvo niet geëngageerd zijn geen toekomst hebben. Dat driekwart van de respondenten een aparte mvo-werkgroep in de onderneming niet noodzakelijk vindt, illustreert dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen als integraal onderdeel van de onderneming zien. Wellicht speelt ook afkeer van bureaucraties van dit onderwerp een rol.

De uitkomst dat prestaties op het gebied van veiligheid en gezondheid van personeel en het voorkomen van onregelmatigheden in de gehele keten vrijwel even belangrijk worden gevonden als de financiële prestaties van de onderneming, benadrukt het belang van mvo. De meerderheid van de commissarissen vindt dan ook dat mvo-resultaten van invloed mogen zijn op de beloning van de leden van de raad van bestuur. Vraag is wel of een kortetermijnbonus een goede manier is om duurzame prestaties te belonen.

## Maatschappelijk verantwoord toezichthouden

Uitspraken van 58 commissarissen over maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Alle antwoorden in % van de respondenten

Achtergrond	
Profit	42
Non-profit	16
Totaal	58



Onderzoek onder alumni van postacademisch programma PM / Bron: Erasmus commissarispanel ©BIL

Commissarissen zien er vooral op toe dat hun organisatie niet betrokken is bij steekpenningen betalen, milieubelastend afval lossen en de inzet van kinderarbeid. Desgewenst vragen zij om meer informatie en treffen zo nodig correctieve maatregelen.

**Meerderheid van commissarissen vindt dat mvo-resultaten beloning bestuur mogen beïnvloeden**

De wil van commissarissen om actief te handelen en te corrigeren toont dat zij een rol voor zichzelf zien die verder gaat dan het simpelweg afvinken van een checklist.

Publiekelijk koketteren met participatie in goede doelen stelt meer dan de helft van de commissarissen van 'profit'-ondernemingen niet op prijs. Bij toezichthouders in de non-profitsector geldt dit zelfs voor driekwart van de respondenten. Mvo gaat voor deze commissarissen dus verder dan

Mvo minimaal even belangrijk als de financiële prestaties

	Profit	Non-profit
Milieu	61	44
Veiligheid, gezondheid	86	94
Voorkomen misstanden in productieketen	77	69

Actief toepassen mvo heeft stimulerend effect op medewerkers

Ja	90%	86%
	Profit	Non-profit

Bij de volgende zaken... Antwoorden in % ...vragen de commissarissen meer informatie ...dringen de commissarissen aan op actie

Het niet halen van milieudoelstelling	94	89
Ernstige milieuvontreiniging	98	100
Idem in het buitenland	92	95
Omkoop van ambtenaren	98	100
Idem in het buitenland	90	92
Steekpenningen voor ondernemingen	96	98
Idem in het buitenland	87	90
Gebruikmaking van kinderarbeid	90	93
Klachten hinder voor direct omwonenden	92	85
Slechte werkomstandigheden buitenland	87	89
Zakelijke transacties met 'fout' regime	86	84
Samenwerking met bedenkelijke ondernemingen	98	93
Publiekelijk koketteren met goede doelen	76	63

Een bedrijf dat niet geëngageerd is aan mvo heeft geen toekomst

Ja	74%	80%
	Profit	Non-profit

public relations.

Openheid over ernstige calamiteiten op het vlak van milieu, veiligheid of gezondheid wordt door vrijwel alle commissarissen geëist, zo blijkt uit het onderzoek. Maar zij zijn beduidend minder transparant wanneer het henzelf en conflicten binnen de organisatie over mvo-questies betreft. Als een mvo-conflict tot aftreden leidt, zal dit slechts door 50% van de non-profit en 32% van de profitbedrijven openbaar worden gemaakt. Het merendeel van de

commissarissen zal echter niet aftreden maar is juist bereid zijn stem te laten gelden om een mvo-conflict aan te pakken.

De resultaten van deze enquête laten zien dat het onderwerp mvo in de bestuurskamer in korte tijd sterk aan belang heeft gewonnen.

**Jan Stolker en Josien van Cappelle zijn verantwoordelijk voor het Programma voor Commissarissen en Toezichthouders van de Erasmus Universiteit Rotterdam.**