

# ‘Zeker in crisisachtige tijden vind ik tone at the top steeds belangrijker worden’

---

“Veel bedrijven waar ik commissaris ben buigen zich nadrukkelijk over de strategie en over risk management”, aldus Ben van der Veer. Het zijn dan ook onderwerpen waar hij veel over te zeggen heeft. “Er wordt wel eens gedacht dat de strategie een keer per jaar op de agenda staat. Maar het is bij veel bedrijven een uitgebreid traject geworden. Dat begint met een voorstel van de ceo aan de raad van commissarissen, en een reactie van onze kant over de onderwerpen die we willen aansnijden en de informatie die we vooraf willen hebben. We kunnen in de aanloop dus al bepalen waar we dit jaar op willen focussen. Die discussie speelt zich vaak ook in de informele sfeer af. Met de feedback van de commissarissen wordt een conceptagenda gemaakt voor de strategiediscussie. Je wordt als commissaris meegenomen in het traject, tot aan de ultieme vergadering waar je met elkaar de lijn voor de komende jaren uitzet.”



**V**oor het uitwerken van die strategische keuzes wordt meestal een dag uitgetrokken. "Dan bespreek je de consequenties van je strategie. Misschien besluiten we dat we meer accent willen leggen op bepaalde geografieën. Dan is de vraag welke middelen we daar op de lange termijn op willen richten. Gaan we daar dan ook investeren, en gaan we ook desinvesteren in dingen die we minder belangrijk vinden? Als slotstuk vraag ik de raad van bestuur meestal hoe we gaan controleren of die strategische uitgangspunten ook gerealiseerd worden, en hoe de raad van commissarissen kan meekijken. Dezelfde KPI's of het instrumentarium dat de organisatie zelf ook gebruikt. Het proces is dus veel meer dat je door het jaar heen de strategie bespreekt, herijkt, bijstelt en vervolgens de uitvoering bewaakt." Voor de uitvoering zelf zijn de commissarissen uiteraard niet verantwoordelijk, zegt Van der Veer. Toch heeft de inbreng van de commissarissen wel degelijk effect. "Ik voel een groot commitment, een grote betrokkenheid en ook een gevoel van verantwoordelijkheid. We hebben er tenslotte wel samen over gesproken en er samen beslissingen over genomen."

### **Risicomanagement monitoren**

De verschillende rollen van bestuur en commissarissen komen ook tot uiting in het risicomanagement. Van der Veer: "De afgelopen jaren heeft het riskproces – de inventarisatie van risico's, het monitoren van processen, het rapporteren erover – meer aandacht gekregen. Bij Aegon is een apart risk committee van de raad van commissarissen in het leven geroepen; bij Reed Elsevier kijkt de auditcommissie naar bepaalde aspecten van het risicomanagement. Het is ook prima dat de auditcommissie de kwaliteit van het riskproces in de gaten houdt, maar het inhoudelijk bespreken van de risico's, de risk appetite en de mitigerende acties is en blijft, mijns inziens, een verantwoordelijkheid van de full board. Die moet, bij de besprekingen over de strategie, ook de belangrijkste kansen en risico-elementen daarbij betrekken. Dat is essentieel." Geen wonder dat een zekere expertise op het gebied van risicomanagement een vereiste is voor commissarissen, vindt Van der Veer.

Naast de commissarissen hoort ook de externe accountant zich te buigen over het risicomanagement, vindt Van der Veer. "Een accountant moet natuurlijk primair de jaarrekening controleren en daarover een verklaring geven. In dat proces verwacht ik van die accountant ook dat hij een risico-inschatting maakt van de onderneming. Formeel is die inschatting beperkt; een accountant richt zich voornamelijk op aspecten die primair verband houden met de jaarrekening. Maar hij heeft ook zicht op inherente risico's, de tone at the top, acquisities en bijvoorbeeld projectmanagement bij de cliënten. Dan verwacht ik dat de accountant, bij aanvang van zijn controle, ook aan de auditcommissie meedeelt welke risico's hij in die onderdelen ziet, en wat zijn inschatting is van het risicoprofiel. Daar ligt een kans voor de accountant, om daar in zijn auditplan over te rapporteren.

Daarnaast denk ik dat de accountant met de risk officers moet overleggen en hun evaluaties van de risico's naast elkaar moet leggen. De risk officers hebben immers een bredere blik op strategische en externe risico's. Dat lijkt me erg nuttig.

Als de accountant op grond van zijn controle de indruk heeft dat de onderneming een zwak riskproces heeft, dan verwacht ik daar een opmerking over in de managementletter. En misschien dat hij dan met een adviescollega terugkomt en hulp aanbiedt om dat proces op een hoger niveau te brengen."

### **Luisteren naar de accountant**

Als het risicomanagement adequaat verloopt, moet de riskoparagraaf in het jaarverslag dat weerspiegelen. Toch is het goed als de accountant ook die paragraaf goed leest, meent Van der Veer. "De accountant moet dat zeker doen, omdat hij kennis heeft van andere, al dan niet internationale, ondernemingen. En hij moet bij ons terugkomen als hij merkt dat wij maar twintig risico's noemen, terwijl de concurrentie er veertig onderscheidt. Dat is belangrijk voor de auditcommissie, maar ook voor de supervisory board members in het algemeen. Ik verwacht niet dat de accountant met een verklaring komt voor zulke constatering, maar ik stel het op prijs als hij zegt dat het hem opvalt. Daar zou echt naar geluisterd moeten worden.

Aan de bestuurstafel is er wel het gevoel dat accountants wat meer informatie zouden moeten

‘Als de accountant op grond van zijn controle de indruk heeft dat de onderneming een zwak risicoproces heeft, dan verwacht ik daar een opmerking over in de managementletter’

terugkoppelen. Naast de verklaring bij de jaarrekening verwachten wij zijn mening over onze onderneming: de risicoinschattingen, de kwaliteit van onze financiële mensen, onze rapportages et cetera. Ik begrijp dat hij bij deze extra informatie geen accountantsverklaring kan geven, maar dat verwacht ik ook niet.”

### **Tone at the top**

Een van de ‘zachte’ onderwerpen die de laatste jaren op de voorgrond is gekomen is de tone at the top, denkt Van der Veer. “Het is niet zo dat je dat letterlijk agendeert. Tone at the top is in feite een scala aan thema’s. Het heeft bijvoorbeeld te maken met de kwaliteit van de mensen in de organisatie, maar ook met de openheid van discussies, inclusief die in de board zelf. Het is een wat algemeen thema, maar zeer relevant.

Ik zit nu ongeveer vier jaar in de commissarissenwereld, en de laatste tijd is tone at the top als het ware boven komen drijven. Het staat meer in de publiciteit. Niet alleen de accountant staat publicitair meer onder druk, maar ook ondernemingen, banken en financiële instellingen. Er heerst wantrouwen in de buitenwereld. Ook de rol van de commissarissen staat meer in de schijnwerpers. Zeker in crisissachtige tijden, waarin er steeds meer regulering bij komt, vind ik tone at the top steeds belangrijker worden. Regelgeving leidt tot lijstjes die je kunt afvinken, maar in de boardroom speelt daardoorheen de vraag: wat willen we nu eigenlijk? Wie zijn we, en waar staan we voor?

Een onderwerp als tone at the top komt vaak op de agenda als onderdeel van iets anders. Bijvoorbeeld als er gesproken wordt over de reputatie van de onderneming. Dat komt ook wel eens als een risico naar voren. Hoe werkt die reputatie, wat doen we eraan?

Vier of vijf jaar geleden stond de trots van werknemers op hun bedrijf niet op de agenda van de raad van commissarissen; nu worden de resultaten van employee surveys expliciet besproken. Je ziet in dat kader ook meer aandacht voor duurzaamheid, en andere dingen waar een bedrijf zijn betekenis voor de samenleving aan ontleent.”

### **Frequente evaluatie**

De aandacht voor tone at the top is ook merkbaar bij de evaluatie van de raad van bestuur, zegt Van der Veer. “Bij die evaluatie van de performance komen heel gerichte vragen aan de orde. Heeft de raad van bestuur de raad van commissarissen tijdig geïnformeerd? Is de

informatievoorziening adequaat? Is de raad van bestuur open en accountable in de manier waarop ze omgaat met verrassingen of nieuwe ontwikkelingen? Daar zitten veel onderwerpen bij die ook bij de tone at the top horen. En juist bij zulke evaluaties worden die nadrukkelijk besproken. Al zijn het soms beladen kwesties: als je vindt dat je niet goed en tijdig geïnformeerd bent heb je natuurlijk wel een stevige discussie te pakken.”

In de raad van commissarissen wordt ook regelmatig gesproken over de tone at the top en soortgelijke thema’s. Van der Veer: “Bij vrijwel elke vergadering van de RvC of van de board is er ook een executive session, een besloten sessie van de raad van commissarissen. Soms is dat voorafgaand aan de vergadering, soms na afloop. En dat is het moment dat je even als commissarissen onderling bij elkaar zit en dit soort onderwerpen bespreekt. Als je een onderwerp drie keer op de agenda hebt gehad en je afvraagt of je nu eigenlijk wel de goede informatie krijgt, dan kun je dat in zo’n besloten sessie met de voorzitter bespreken. Die moet dan in overleg met de ceo. Dat gebeurt dus niet eens in de twee jaar, maar veel frequenter. Die sessies zijn buitengewoon nuttig. Omdat je de algemene gevoelens over allerlei agendapunten deelt, kun je als het nodig is ook bijsturen voordat de zaak ontploft.”

### **Verplichte accountantsroulatie**

Al eerder sprak Van der Veer over de toegenomen publieke druk op ondernemingen. Wetsvoorstellen in de lijn van Plasterk en Barnier zijn daar een voorbeeld van. Als commissaris is Van der Veer niet enthousiast over die voorstellen. “Waar ik vooral moeite mee heb, is het verplichte karakter van de accountantsroulatie. Op zich is het niet gek om af en toe van accountant te wisselen. Maar ik voel meer voor het Engelse discussiestuk, dat de lijn volgt van ‘comply or explain’. Ik ben er niet over te spreken dat zo’n roulatie op een zeker moment verplicht moet gebeuren. Ik vind het ook een slecht idee dat de accountant helemaal geen advies meer mag geven, of zelfs geen adviesafdeling meer in huis zou mogen hebben. Maar wij kunnen die trein in Nederland waarschijnlijk niet meer stoppen. We hebben het wel geprobeerd, maar of het voldoende gewicht in de schaal heeft gelegd weet ik niet.”

De eventuele accountantswissel staat inmiddels bij iedereen wel op het netvlies, weet Van der Veer. "Bij alle beursgenoteerde fondsen, dus ook Aegon, Reed Elsevier en TomTom, wordt uiteraard over dit onderwerp gesproken in de raad van commissarissen. Ook in strategische zin: wat betekent het voor ons als dit Nederlandse wetgeving wordt? Wachten we de ontwikkelingen af, of anticiperen we daar nu al op? Dat laatste geldt vooral voor grote en specialistische bedrijven. Die willen straks niet geconfronteerd worden met de situatie dat alle goede teams al weg zijn."

#### **Benoeming externe accountant**

Als de wetgeving er eenmaal door is, vindt Van der Veer wel dat de auditcommissie zich nadrukkelijk zou moeten bemoeien met het selecteren van een nieuwe accountant. "Vorig jaar concludeerde een NIVRA-commissie dat de commissarissen en de auditcommissie een sterkere positie zouden moeten krijgen tegenover de externe accountant. Ik heb aan die commissie meegewerkt. Ik heb bepleit om de auditcommissie nadrukkelijker te betrekken bij gesprekken met de externe accountant, maar ook bij diens benoeming of ontslag. In de praktijk is dat al vaak zo: het is onbestaanbaar dat een accountant ontslagen wordt door een cfo, zonder dat de voorzitter van de auditcommissie hierbij betrokken is. Maar formeel is dat niet altijd zo vastgelegd. Ik vind dat de auditcommissie nadrukkelijk betrokken moet zijn bij het proces van de tender. De beslissing over de aanstelling ligt formeel bij de AVA, maar ik heb het nu over het selectieproces en de mondelinge presentaties van de accountantsfirma's. Ik ga ervan uit dat daar een of twee leden van de auditcommissie bij zitten. En ik vind dat ondernemingen vooraf een lijst moeten opstellen van punten die ze belangrijk vinden in een externe accountant. Gaat het om de prijs, de leadpartner, het team? Maak maar een top 10-lijstje. Dat lijstje wil ik zien, zodat we het in het selectieproces kunnen gebruiken om te kijken of de externe accountant eraan voldoet."

#### **Selectiecriteria**

Zelf heeft Van der Veer wel een idee van de selectiecriteria die hij zou hanteren. "Belangrijk vind ik bijvoorbeeld de kwaliteit van de leadpartners. Wat voor mensen zijn dat, wat voor profiel hebben die, en wat voor internationale ervaring in vergelijkbare

ondernemingen? Ik vind het ook belangrijk dat het kantoor beschikt over genoeg expertise in de sector, bijvoorbeeld financiële dienstverlening. Die moet behoorlijk diep gaan. Afhankelijk van de onderneming is ook internationale dekking belangrijk. Zit die accountant ook in de gebieden waar wij zitten? Verder zou ik letten op de manier waarop het team dat zich presenteert het gesprek met commissarissen voert. Zitten er senior people rond de tafel, of zitten daar mensen om de tafel die als het echt spannend wordt hun mond niet opendoen? De prijs heeft wat mij betreft niet de hoogste prioriteit. Als de prijs-kwaliteitverhouding goed is, is het belangrijker dat je de beste accountant binnenhaalt."



#### **Ben van der Veer**

Ben van der Veer (1951) vervulde tot 2008 verschillende functies bij KPMG, waaronder die van voorzitter van de raad van bestuur. Momenteel is hij onder meer commissaris bij AEGON, Reed Elsevier, TomTom, FrieslandCampina en Siemens Nederland.