

Een toezichthouder moet eigenlijk een kameleon zijn

Door Wim Groeneveld Fotografie Ruben Eshuis Photography



Een toezichthouder in de financiële sector moet opereren binnen een zwaar gereguleerde omgeving. Dat heeft zijn plussen en zijn minnen. Hoe kom je tot een optimale samenwerking en voldoende countervailing power binnen een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht? Wat is de meerwaarde van diversiteit hierbij? Drie toezichthouders deelden met elkaar hun ervaringen, maar ook hun inzichten over hoe de effectiviteit van de toezichthoudende taken kan worden geborgd en verbeterd.

Wat betekent het om toezichthouder te zijn in een sterk gereguleerde sector?

Daniëlle Melis: 'Het is bijzonder om toezichthouder in de financiële sector te zijn. Je moet je erg bewust zijn van de uitdagingen op het gebied van regelgeving. Als je kijkt naar de rol van toezichthouder, dan is die drievoudig. Allereerst is er het toezicht houden op de onderneming. Ten tweede is er sprake van een adviserende rol. En ten derde fungeer je als werkgever van het bestuur. Naar mijn mening ligt voor een toezichthouder in de zwaar gereguleerde financiële sector de nadruk op de toezichthoudende en monitorende taken. Dat is soms best moeilijk. Je moet voorkomen dat de dynamiek in de boardroom uit balans raakt door te controleren op te treden.'

Sarah Russell: 'Er zijn andere dingen die makkelijker zouden zijn om te doen. Maar het is een voorrecht en ik geniet er echt van. Wij hebben een toezichthoudende rol in een sector die sterk gereguleerd is. Dat is logisch, want wij fungeren als smeermiddel voor de samenleving en voorkomen dat het vertrouwen van mensen in het financiële systeem wordt uitgehold. Veel van de controletaken zijn voorgeschreven. Prioriteiten stellen, is essentieel wanneer veel taken zo urgent zijn, net als het zorgdragen dat cruciale projecten goed verlopen, zoals de overgang naar doeltreffende

nieuwe manieren van werken. Dit is vooral belangrijk op gebieden zoals financiële criminaliteit, waar de normen en de verwachtingen van de stakeholders voortdurend toenemen. Maar onze rol draait niet alleen om controle. Ons businessmodel wordt voortdurend op de proef gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van betalingsmethodes. Ondanks onze door de regelgeving bepaalde agenda moeten we begrijpen en vormgeven hoe we in de toekomst willen participeren.'

Gisella van Vollenhoven: 'Ik denk dat toezichthouder zijn in een zwaar gereguleerde sector veel voordelen biedt, juist omdat veel is voorgeschreven. Op het gebied van governance, verslaglegging en risicomanagement loopt de financiële sector hierdoor ver vooruit op andere sectoren. Anderzijds is het wel zo dat er veel verplichtingen zijn, tot de timing aan toe. Ik denk dat je uiteindelijk moet doen wat de regelgever zegt, maar je moet nog steeds zelf nadenken over hoe je zaken prioriteert. Ik zie het als een uitdaging om dat met elkaar in evenwicht te brengen.'

Waarin verschilt het toezicht in de financiële sector van het toezicht in andere sectoren?

Van Vollenhoven: 'Als je gewoon kijkt naar agendering en de onderwerpen die je moet bespreken, denk ik dat het op een ander niveau ligt. Ik constateer een groot verschil. Zaken kosten veel tijd en misschien wel te veel aandacht als je niet uitkijkt.'

Russell: 'Het is belangrijk om te begrijpen waarom dingen anders zijn, in plaats van alleen te constateren dat ze anders zijn. Een aantal voorgeschreven taken weerspiegelt onze nutsfunctie binnen de infrastructuur van de samenleving. Maar vergis je niet. Ondanks een sterk regelgevend kader zijn er veel kritieke toezichtthema's die voor veel andere sectoren hetzelfde zijn. Denk aan de impact van de COVID-19-pandemie, IT en informatiebeveiliging, digitale transitie, datastrategieën, nieuwe toetreders, compliance en financiële criminaliteit. Ook met duurzaamheid en klimaatverandering moet door alle sectoren rekening worden gehouden. Wij kunnen leren van hoe andere sectoren door deze topics worden beïnvloed en hoe ze ermee omgaan.'

Voorzitter:

Ingrid Reichmann,
Partners at Work

Deelnemers:

Gisella van Vollenhoven,
ASR Nederland, MUFG Bank en Bunq
Daniëlle Melis, KCM
Beleggingsfondsen en Blue Sky Group
Sarah Russell, APG Group, Nordea Bank en Ostrum Asset Management



VOORZITTER

Ingrid Reichmann

Ingrid Reichmann is Partner bij executive search bureau Partners at Work. Ze werkte eerder in commodity trading, het bankwezen en treasury, heeft een achtergrond in Economie en is gecertificeerd Assessor. Reichmann adviseert opdrachtgevers uit de financiële en zakelijke dienstverlening, inclusief de vermogensbeheer- en pensioensector, over de invulling van senior management en directie-, bestuur- en toezichtposities. Daarnaast is zij actief in diverse commissies en advisory boards en als Bestuurslid bij het Jeugdfonds Sport & Cultuur.



Daniëlle
Melis

Daniëlle Melis is Commissaris bij Blue Sky Group en Kempen Capital Management Beleggingsfondsen, Bestuurder bij APF Stap en Lid van de Raad van Toezicht van SPMS. Melis startte haar carrière bij MeesPierson en werkte daarna voor NIBC en Rabobank. Zij was geruime tijd verbonden aan Nyenrode. Melis is Lid van de Tuchtcommissie van DSI, Fellow van het International Center for Financial Law & Governance en Bestuursvoorzitter van Stichting Madurodam. Zij studeerde Bedrijfseconomie in Tilburg, behaalde haar MBA aan Nyenrode en promoveerde daar in 2014 op het thema Institutional Investor Stewardship.



Sarah
Russell

Sarah Russell is Toezichthouder bij Nordea Bank Abp (Finland) (sinds 2010), The Currency Exchange Fund NV (sinds 2019), Ostrum Asset Management (Frankrijk) (sinds 2020) en APG Group (sinds 2021). Russell was eerder CEO van Aegon Asset Management (2010 - 2019) en Lid van de Raad van Bestuur van Aegon NV (2016-2019). Zij behaalde een Master of Applied Finance aan de Macquarie University in Sydney en is Fellow van het Australian Institute of Company Directors.



Gisella van
Vollenhoven

Gisella van Vollenhoven is voltijds Non-executive Bestuurder. Zij is lid van de Raden van Commissarissen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, a.s.r. verzekeringen, Bunq, MUFG Bank Europe en het Pensioenfonds Vervoer. Daarnaast is Van Vollenhoven (plaatsvervangend) Raad aan de Ondernemingskamer, lid van de Strategische Auditcommissie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Associate Partner bij RiskQuest. Hiervoor werkte zij bij DNB als Divisie-directeur Toezicht. Na haar studie Actuarial begon Van Vollenhoven haar carrière binnen ING Groep.

Wat zijn de meest in het oog springende verschillen op het gebied van toezicht en governance als we Nederlandse en internationale financiële ondernemingen met elkaar vergelijken?

Van Vollenhoven: 'Ik merk altijd weer hoeveel er intern wordt gediscussieerd over compliance, of over wat er nodig is om compliant te zijn onder Nederlands recht versus de rest van de EMEA-regio. Je wilt natuurlijk graag samenwerken binnen een internationale structuur om oplossingen te vinden die je overal kunt gebruiken. Eigenlijk zouden compliance-procedures niet moeten verschillen. Maar in de praktijk is dat wel het geval. Compliance blijkt steeds weer een erg ingewikkelde materie te zijn en dat komt ook doordat interpretatieverschillen en culturele invloeden om de hoek komen kijken. Soms gelden de regels van de ECB, soms zijn lokale regels van toepassing.'

Russell: 'Sommige verschillen beïnvloeden je persoonlijke handelen. Zo zijn er bijvoorbeeld lokale governance-modellen die op verschillende manieren de effectiviteit van toezicht toetsen. Andere verschillen hebben gevolgen voor de organisatie. Een van de instellingen waarop ik toezicht houdt, heeft ervoor gekozen te verhuizen naar een land dat deelneemt aan de bankenunie van de EU. Dat is gedaan om de manier van opereren en de strategische koers beter te ondersteunen dan binnen het vroegere nationale regelgevingskader mogelijk was.'

Melis: 'Eigenlijk is in het Nederlandse 2 tier-model de Raad van Commissarissen gepositioneerd om alle stakeholders en hun belangen in acht te nemen in zijn toezicht-taak. Dat reikt veel verder dan alleen de aandeelhouders. En dan zijn er aan de andere kant ook nog twee dominante 1 tier-governance-systemen. Het ene is het aandeelhouderssysteem en het andere is het systeem waar de board centraal staat. Het laatstgenoemde systeem is het Amerikaanse model waar je een Chairman hebt, die we vaak willen vergelijken met de Nederlandse president-commissaris, maar die echt een andere positie heeft. Het op aandeelhouders gebaseerde systeem is in feite het Britse model dat juist weer veel rechten aan aandeelhouders geeft en waar de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde nog altijd het leidende paradigma is. Er zijn dus sterke verschillen.

'Als toezichthouder moet je eigenlijk een kameleon zijn. Je moet kunnen veranderen en je aanpassen aan de omgeving waarin je werkt.'

Dat wordt vaak in toezichthoudende organen onderschat. Dat geldt ook ten aanzien van aandeelhouders, die vaak uitgaan van het governance-systeem uit hun eigen land.'

Van Vollenhoven: 'Wat ik heb gemerkt, is dat het veel tijd kost om alle perspectieven en het besluitvormingsproces binnen een internationale financial te doorgronden. Voor mij kost toezichthouder zijn bij een internationale bank ongeveer de meeste tijd in vergelijking met mijn andere functies, juist vanwege de tijd die ik moet investeren in het begrijpen van de collega's uit Londen, Tokyo en waar ze elders vandaan komen. Bij een internationale onderneming worden extra lagen van complexiteit toegevoegd.'

Melis: 'De samenstelling van het bestuur is denk ik belangrijk om de uitdagingen op het gebied van internationale corporate governance aan te gaan. Daarbij is de voorzitter uiterst belangrijk. Als je een voorzitter hebt die de dialoog goed faciliteert, helpt dat bij een effectief werkende governance van een internationaal opererende bestuursstructuur.'

Hoe kun je een goede toezichthouder worden?

Russell: 'Het maakt veel uit wie je bent en hoe je trouw blijft aan je ideeën en overtuigingen. Sommige mensen zijn bij uitstek geschikt, anderen past een rol als toezichthouder totaal niet. Ik kijk graag breed om mij heen om te blijven leren en mijn opvattingen verder vorm te geven. Ik volg de ontwikkelingen in Australië, waar een Royal Commission grote tekortkomingen in het functioneren van de banksector aan het licht bracht, op de voet. Het vertrouwen van de samenleving was geschonden. Het kostte toezichthouders en leidinggevendenden hun functie en hun reputatie. Gebeurtenissen in de bejaardenzorg en de casinosector hebben ook fascinerende lessen opgeleverd.'

Melis: 'Een goed gevoel hebben voor situaties en voor de context waarin je taken moet vervullen, is van groot belang. Soms moet je anders handelen in verschillende toezichthoudende organen waarin je zitting hebt. De samenstelling is immers anders en daar moet je toch op inspelen. Dat betekent ook dat veel afhangt van hoe je je punt maakt. Zelfs hoe je plaats neemt op je stoel aan tafel. Veel moet je naar mijn idee ook 'on the job' leren. Flexibiliteit in stijlverschillen,

'Een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht moet voor de leden een 'safe haven' zijn. Dat schept vertrouwen, waardoor de leden onderling het gevoel krijgen dat ze alles kunnen zeggen.'

inlevingsvermogen en de bereidheid om te leren, zijn absolute vereisten om een goede toezichthouder te worden.'

Russell: 'Toen ik begon als toezichthouder in de Nordics had ik wat moeite om een bepaald punt duidelijk te maken. Het was een goed voorbeeld van onvoldoende inzicht in de impact van culturele diversiteit en in dit geval het concept van vertrouwen binnen die samenlevingen. Een assistent die de Raad van Commissarissen bijstond, bood discreet enig perspectief, waardoor ik mijn argumentatie kon bijstellen. Zoiets dergelijks vormt toch wel een fundamentele factor die steun kan bieden als je het over diversiteit hebt. Je moet diversiteit laten werken. En dat kan door iemand te helpen zijn of haar punt te maken en daar vervolgens naar te luisteren. Bovenal valt of staat het goed kunnen uitoefenen van een toezichtfunctie met het wel of niet ontstaan van een vertrouwensband.'

Van Vollenhoven: 'Als toezichthouder bij een bank houd ik de hele tijd in gedachten wat de regelgevers zullen zeggen over een en ander. Je moet daar een goede neus voor hebben. Ook moet je in staat zijn om te doorgronden waarom het ene wel werkt en het andere niet.'

Russell: 'Besef ook goed dat je als toezichthouder eigenlijk een kameleon moet zijn. Je moet kunnen veranderen en je aanpassen aan de omgeving waarin je werkt.'

Op wat voor manieren kun je een optimale samenwerking en voldoende countervailing power binnen een toezichtfunctie realiseren?

Melis: 'Eigenlijk is er sprake van een vreemd soort dilemma. Aan de ene kant moet je als collectief orgaan optreden, maar aan de andere kant moeten er zoveel mogelijk verschillende meningen kunnen worden >

geuit. Dat is nodig om de kwaliteit van de adviserende en toezichthoudende activiteiten daadwerkelijk te verbeteren. Een sterke voorzitter die dat kan faciliteren, is van cruciaal belang. De voorzitter zou als het ware de dirigent van de dialoog moeten zijn. Het is net als bij het uitvoeren van een muziekstuk: iedereen moet een bijdrage kunnen leveren.'

Russell: 'De kwaliteit van de voorzitter is ontegenzeggelijk erg belangrijk. De voorzitter moet durven in te grijpen als mensen niet aan het woord komen, omdat ze worden overstemd door anderen. Als iemand te veel domineert, moet de voorzitter die persoon tot de orde kunnen roepen. Dat is echt een skill. De voorzitter moet in staat zijn de juiste coachingstechnieken in te zetten. Daarnaast hecht ik veel waarde aan extra sessies waarin ideeën de vrije loop kunnen worden gelaten. Daarmee bedoel ik buiten de formele setting van de reguliere besloten vergaderingen om. Dat geeft een extra push aan de visievorming.'

Van Vollenhoven: 'Je mede-toezichthouders goed leren kennen, is onontbeerlijk. Ik vind jaarverslagen bestuderen niet het belangrijkste. Je hebt veel meer aan gesprekken, zodat je weet wie je collega's zijn en waar ze voor staan. Dat is goed voor het creëren van wederzijds vertrouwen. Vertrouwen legt de basis voor het kunnen zeggen wat je denkt en daarmee voor een goede samenwerking.'

Melis: 'Een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht moet voor de leden een 'safe haven' zijn. Dat schept vertrouwen, waardoor de leden in ieder geval onderling het gevoel krijgen dat ze alles kunnen zeggen.'

Russell: 'Een optimale samenwerking komt niet vanzelf. De basis is respect. Je hoeft het

niet met elkaar eens te zijn, maar je moet elkaar respecteren. Als dat respect er is, kun je verder bouwen. Het neersabelen van mensen met een andere mening is funest. Ook klikvorming is contraproductief.'

Van Vollenhoven: 'In die zin is de manier waarop we nu veelal moeten werken, en we elkaar niet face-to-face maar digitaal spreken, zeker niet bevorderlijk voor het opbouwen van engagement tussen toezichthouders.'

Hoe kan een divers samengestelde Raad van Commissarissen bijdragen aan een effectievere countervailing power?

Melis: 'Verschillende mensen zien en denken verschillende dingen. Dus voor mij wordt de effectiviteit van een Raad van Commissarissen versterkt doordat mensen verschillend denken, divers van karakter zijn, over andere kennis beschikken en uiteenlopende achtergronden hebben. Dat levert allerlei gezichtspunten op. Dat betekent echte diversiteit. Diversiteit in deze betekenis betekent echte winst als het gaat om effectiviteit.'

Van Vollenhoven: 'In toezichthoudende organen moet ook gelijkheid in het team worden aangebracht. Naar mijn mening heeft diversiteit twee verschillende kanten. De ene is representativiteit. Zowel de klanten als de werknemers van een bedrijf bestaan uit mannen en vrouwen. Het is ronduit vreemd als vandaag de dag een groep van zes mannen nog steeds een bedrijf leidt. Representativiteit betekent dat iedereen zich vertegenwoordigd voelt in de hogere geledingen van het bedrijf. Dat moet ook doorsijpelen naar de Raad van Commissarissen. En ik vind dat representativiteit voor de Raad van Bestuur in die zin nog belangrijker is, omdat die zichtbaarder is. Het andere punt wat ik wil benoemen, is de diversiteit van denken. Wat ik wel voel, is dat diversiteit zich tegenwoordig heel erg richt op gender, maar dat is een heel beperkte kijk op diversiteit. Veel vrouwen voegen geen andere ideeën toe, dus dat schiet dan niet op qua diversiteit. Ik ken veel mannen die wel toegevoegde waarde kunnen bieden, maar die nu op de een of andere manier van een toezichthouderfunctie worden uitgesloten. Dat is zonde.'

Russell: 'Ik vroeg een leidinggevende col-

'Ik ben er zeker van dat als een bedrijf consequent is ten aanzien van wat het heeft beloofd, de gekozen ESG-doelstellingen ook echt consistent zullen zijn met het bedrijfsmodel.'

lega wat het meest gewaardeerd werd aan de diversiteit in een van de Raden van Commissarissen waarin ik zitting heb. Genoemd werd het delen van ervaringen, de inzichten die ingebracht werden vanuit verschillende culturele en sectorale achtergronden, de op samenwerking gerichte insteek en dat we allemaal een gemeenschappelijk doel hadden. Er werd niet gerefereerd aan een goede representatie qua gender en etniciteit. Dat hoefde niet benoemd te worden.'

Welk gedrag kan helpen om diversiteit en verschillende meningen en standpunten te bevorderen?

Melis: 'Om als toezichhoudend orgaan goed te kunnen functioneren, is volgens mij in de eerste plaats een divers samengestelde raad nodig.'

Russell: 'Ik heb sterk het gevoel dat wij met zijn allen nog steeds niet begrijpen wat diversiteit ons oplevert. Tegenwoordig moeten we ons nog steeds baseren op quota's en discussiëren we nog steeds volop over de vraag of er wel sprake is van voldoende diversiteit in de pool van kandidaten voor leidinggevende functies. Er is te weinig vooruitgang geboekt in de afgelopen twintig jaar dat hierover wordt gedebatteerd. Klaarblijkelijk wordt nog steeds niet begrepen waarom we waarde aan diversiteit moeten hechten. Het gaat niet snel genoeg.'

Van Vollenhoven: 'Het euvel is dat je toch altijd iemand wilt aanstellen die op je lijkt. Dat is heel menselijk, omdat het gemakkelijker samenwerken is met mensen die jou begrijpen. Ik denk dat diversiteit, of als we spreken over inclusiviteit, meer omvat dan een divers samengestelde Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht. Er moet sprake zijn van een platform waaruit diverse meningen naar voren komen. Te sterke ego's, en helemaal te veel daarvan, pakken daarbij nadelig uit.'

Melis: 'Vergaderdiscipline van een Raad kan helpen om diversiteit en verschillende meningen en standpunten te bevorderen. Er moet ruimte en durf zijn om de tijd te nemen en bepaalde onderwerpen door te schuiven naar een volgende vergadering, om daarmee in vergaderingen de ruimte te creëren om zaken daadwerkelijk de tijd te geven die nodig is. Het rap afhameren van punten op de agenda lijkt misschien productief, maar het is niet effectief.'

Kan diversiteit ook ondoeltreffend zijn of juist risico's opleveren?

Russell: 'Diversiteit zal risico's creëren of ineffectief zijn als je het niet verwelkomt en je er niet echt voor openstaat. Ik ken tal van voorbeelden waar we gefaald hebben toezichhouders met bepaalde vaardigheden van buitenaf binnen te halen. Je moet accepteren dat collega's hun bijdragen op een andere manier inbrengen. We hebben een collectieve verantwoordelijkheid om hun doeltreffendheid te ondersteunen.'

Van Vollenhoven: 'Te divers is ook niet goed. Er moet wel verbondenheid zijn met de andere toezichhouders. Als je met veel digitale expertise binnenkomt, maar je geen idee hebt wat bankieren eigenlijk is, dan is het heel moeilijk om diversiteit te laten werken in een toezichhoudend orgaan in de financiële sector. Het is wel leuk en aardig als vrouwen worden aangesteld, maar ze moeten ook effectief kunnen zijn vanwege de kennis of ervaring die ze in huis hebben om succesvol te zijn in hun rol. Hen aanstellen om een diversiteitstarget te halen, is niet de goede weg.'

Russell: 'Ongeacht de verschillende invalshoeken moet je oog blijven houden voor het gemeenschappelijke doel dat je wilt bereiken.'

Melis: 'Je moet eigenlijk op de juiste manier gebruikmaken van diversiteit. Het gaat om de kunst van het samen onafhankelijk denken. Een digitale 'geek' is niet per se de persoon die effectief is als toezichhouder bij een financiële onderneming, ook al is hij wellicht zeer ter zake kundig in zijn vakgebied en kan hij de Raad voorzien van geweldig advies.'

Hoe realiseer je je eigen impact in een toezichhoudend orgaan?

Van Vollenhoven: 'Dit is het moeilijke deel van toezichthouder zijn. Want ja, natuurlijk heb je invloed. Maar de impact die je maakt, is soms heel moeilijk meetbaar. Impact maak je al doordat je een vraag stelt. Je zet daarmee iets in beweging. Je weet niet wat er gebeurd zou zijn als je de vraag niet zou hebben gesteld.'

'Je moet eigenlijk op de juiste manier gebruikmaken van diversiteit. Het gaat om de kunst van het samen onafhankelijk denken.'

Melis: ‘Soms heb je als individu impact. Soms heb je als collectief impact. Soms is het net zoals in een voetbalteam: je zorgt ervoor dat iemand anders impact kan hebben. In het collectief is het nodig om impact te hebben, want daarvoor ben je als Raad aangesteld, om vanuit je toezichthoudende rol bij te dragen aan het gemeenschappelijke doel van een organisatie en om die toekomstbestendig te maken.’

Russell: ‘Ik wil voelen dat wat ik doe effectief is. Dat is iets anders is dan impactvol zijn, omdat ik dat vereenzelvig met jezelf profileren. En dat is niet wat mij drijft. Ik wil weten dat ik geholpen heb om een verschil te maken. Het gaat mij er niet om een doelpunt te scoren of een homerun te lopen.’

Spelen ESG en de SDGs een rol bij de uitvoering van uw functies?

Van Vollenhoven: ‘Ik werk steeds weer voor organisaties waar de SDGs al heel erg verankerd zijn in de manier van werken. Hierdoor is het voor mij heel normaal om deze doelen standaard op de agenda te hebben. Dat vind ik toch wel een luxe. Je hoeft er niet voor te vechten. Ik ben bijvoorbeeld voorzitter van een remuneratiecomité. We hebben de laatste tijd wat aan de remuneratie gedaan, en dan is het natuurlijk heel gewoon om met de belanghebbenden een dialoog te voeren over onze plannen.’

Russell: ‘De manier waarop ESG en de SDGs worden toegepast en ingepast, hangt af van de rol en de ontwikkeling van de instelling waarop je toezicht uitoefent. Voor een bank is het anders dan voor een pensioenfonds. Kortom, er is een veelvoud aan mogelijkheden waarop ESG en SDGs een rol kunnen spelen.’

‘Ik wil weten dat ik geholpen heb om een verschil te maken. Het gaat mij er niet om een doelpunt te scoren of een homerun te lopen.’

Melis: ‘Het is goed dat ESG-integratie eigenlijk mainstream aan het worden is, mainstream in de zin van denken. De SDGs zijn voor sommige ondernemingen als na te streven doelen misschien nog een vergezicht. Als je duurzame doelen echt wilt integreren in je bedrijf en je daar toezicht op wilt houden, is het ook op dat vlak essentieel om verschillende standpunten te overwegen en prioriteiten te stellen. De keuzes die daar uitrollen, zouden weleens ten koste kunnen gaan van de aandeelhouderswaarde of andere stakeholdersbelangen. Dat moeten weloverwogen afwegingen zijn. Echt een keuze maken voor de samenleving vergt moedige stappen. Er is nog veel werk aan de winkel, constateer ik.’

Hoe zorg je ervoor dat ESG op de agenda blijft staan binnen een bedrijf?

Russell: ‘De toon en de houding van de top van een onderneming, inclusief de Raad van Commissarissen, zijn essentieel. Als het belang van het onderwerp niet sterk genoeg naar voren wordt gebracht, zal het niet voldoende worden ingebed in de organisatie. Dat kan dan ook weer van invloed zijn op bijvoorbeeld het toekennen van investeringen ter ondersteuning van ESG-initiatieven.’

Van Vollenhoven: ‘Ik ben er zeker van dat als een bedrijf consequent is ten aanzien van wat het heeft beloofd, de gekozen ESG-doelstellingen ook echt consistent zullen zijn met het bedrijfsmodel. Dat je in de gaten houdt of er één lijn is en dat je erover communiceert. Het betekent dat je als toezichthouder aandeelhouders of stakeholders mee moet nemen op die reis. Dat is misschien wel de grootste bijdrage die een toezichthouder kan leveren.’

Melis: ‘Vanuit een toezichthoudend perspectief naar de Raad van Bestuur toe is het belangrijk ESG als een strategisch onderwerp op de agenda te houden. Dus je moet ESG niet zien als een topic omdat de regelgever dat wil of omdat een bedrijf verplicht wordt om erover te rapporteren. De motivatie voor een bedrijf moet zijn dat het zich betrokken voelt en oprecht het streven naar gelijkheid, het bestrijden van armoede en het beteugelen van de klimaatverandering omarmt. Dit commitment moet doorwerken in de strategie, de strategie-uitvoering, het productaanbod en de klantdoelgroepen die je wilt bedienen of niet wilt bedienen.’ ■

IN HET KORT

Een toezichthouder in de financiële sector moet een goed gevoel hebben voor situaties en voor de context waarin hij of zij de taken moet vervullen.

Een toezichthoudend orgaan moet als een collectief orgaan optreden, maar ook is het van groot belang dat er zoveel mogelijk verschillende meningen kunnen worden geuit. Dat is nodig om de kwaliteit van de adviserende en toezichthoudende activiteiten te verbeteren. Een sterke voorzitter die dat kan faciliteren, is daarom onontbeerlijk.

De effectiviteit van een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht wordt versterkt als mensen verschillend denken, divers van karakter zijn, over andere kennis beschikken en uiteenlopende achtergronden hebben. Dat levert een verscheidenheid aan gezichtspunten op. Er is dan meer kans op een effectievere countervailing power.

Als je duurzame doelen echt wilt integreren in een bedrijf en daar toezicht op wilt houden, is het ook op dat vlak essentieel om verschillende standpunten te overwegen en prioriteiten te stellen.