

GESCHIKTHEIDSTOETSING, EEN PRAKTISCHE INKIJK

In de pers is veel aandacht voor de strengere geschiktheidstoetsing van bestuurders en commissarissen in de financiële dienstverlening. Welke gevolgen deze strengere toetsing heeft, blijkt onder andere uit de brief die DNB en de AFM op 27 februari aan minister Dijsselbloem hebben gestuurd. Hierin melden zij dat de toetsing bij 61 van de 68 commissarissen van de 4 grootste banken en 4 grootste verzekeraars tot een positief resultaat heeft geleid. In dit artikel geven wij een inzicht in hoe die geschiktheidstoetsing is ingericht. Waar is deze op gebaseerd? Waar wordt naar gekeken en hoe verloopt die toetsing? Ook geven we aan hoe een bestuurder of commissaris zich kan voorbereiden op het toetsingsgesprek.

ONDER DE TOETSING VALLENDE Ondernemingen

De Beleidsregel geschiktheid 2012 (Stcrt-2012-13546, vanaf nu: Beleidsregel) geldt voor alle financiële instellingen. Deze instellingen zijn ingedeeld in drie groepen: A, B en C. In groep A vallen onder andere levensverzekeraars, natura-uitvaartverzekeraars, onderlinge waarborgmaatschappijen met verklaring en schadeverzekeraars.

In groep C vallen onder andere financiële-dienstverleners, zoals adviseurs en bemiddelaars. Voor deze groep gelden minder strenge eisen voor de geschiktheid, al kan de toezichthouder besluiten de geschiktheid van een beleidsbepaler aan de vereisten voor groepen A en B te toetsen. Daar moet dan wel een redelijke aanleiding voor bestaan.

Voor de groep adviseurs en bemiddelaars gelden overigens wel de vakdeskundigheidseisen, zoals gesteld aan medewerkers met direct klantcontact. Ook moeten zij bestuurlijke ervaring hebben in een voor de onderneming relevante werkomgeving en beschikken over een relevant hbo-diploma en voldoende relevante werkervaring.

Nieuwe eisen per 2012

De Beleidsregel verduidelijkt wat DNB en de AFM verstaan onder 'geschiktheid' en welke aspecten zij bij de toetsing van een beleidsbepaler in aanmerking nemen.

Geschied en niet alleen deskundig

Zo moet een bestuurder of commissaris niet alleen deskundig zijn, maar ook het juiste professioneel gedrag tonen en de juiste vaardigheden hebben.

Geschiktheid voor beleidsbepalers uit groepen A en B moet op vier onderwerpen blijken:

- bestuur, organisatie en communicatie
- producten, diensten en markten
- beheerste en integere bedrijfsvoering
- evenwichtige en consistente besluitvorming

Individueel en collectief

In het collectief van de raad van bestuur of raad van commissarissen moeten alle benodigde kennis en competenties in voldoende mate aanwezig zijn. Niets mag ontbreken, maar te veel dubbelloop is ook niet goed.

Een kandidaat kan dus prima geschikt zijn voor een bepaalde functie. Als hij of zij echter niets toevoegt aan de al aanwezige kwaliteiten of ontbrekende kwaliteiten niet invult, kan deze individuele kandidaat voor deze specifieke functie in het team in deze samenstelling dus ongeschikt zijn.

Bij de toetsing zal ook worden gekeken of een individu 'past' bij de onderneming. Hierbij wordt een relatie gelegd met de aard, de omvang, de complexiteit en het risicoprofiel van de onderneming.

Doorlopend en niet alleen meer bij aanvang

De toetsing vindt plaats bij aantreden. Dat was al zo. Toegevoegd is dat ook bij herbenoeming en gereade aanleiding getoetst wordt. Hierdoor ontstaat een doorlopend toezicht op geschiktheid.

Aanvullende eisen intern-toezichthouders

Leden van de raad van commissarissen of de raad van toezicht moeten bovendien onafhankelijkheid zijn in 'mind', 'appearance' en van 'state'.

Onafhankelijk in mind

Intern-toezichthouders moeten in de besluitvorming aantoonbaar onafhankelijk zijn ten opzichte van deelbelangen. Daarbij moeten zij het belang van de onderneming centraal stellen.

Onafhankelijkheid in appearance

Een intern-toezichthouder moet alle schijn van belangenverstrengeling voorkomen of beheersen.

Onafhankelijkheid van state

Deze eis houdt in dat minimaal 50 procent van de raad bestaat uit formeel onafhankelijke leden. Die onafhankelijkheid ziet vooral op dienstbetrekking en financiële belangen.

Aantoonbaarheid

Hoe weet je nu welke competenties vereist zijn, en wanneer iemand het juiste professioneel gedrag toont?

Professioneel gedrag

De Beleidsregel zegt daar onder andere over dat van beleidsbepalers wordt verwacht:

'het naleven en handhaven van algemeen aanvaarde sociale, ethische en professionele normen, waaronder het tijdig, juist en duidelijk informeren van klanten en de toezichthouder.'

Het gaat bij professioneel gedrag dus over 'de persoonlijke eigenschappen en gedragingen die de houding (attitude) of stijl reflecteren op de werkvloer en in de bestuurskamer en in relatie tot klanten, toezichthouder en andere stakeholders.'

Competenties

In de 'Bijlage competenties Beleidsregel geschiktheid 2012', die een uitwerking geeft van onderdeel 1.2.1

.....
Wat verstaan DNB en AFM onder 'geschiktheid'



van de Beleidsregel, staan 16 competenties die de toezichthouders van belang vinden. Deze opsomming is niet-cumulatief en niet-limitatief.

Voorbeelden van de competenties op deze lijst zijn: authenticiteit, klant- en kwaliteitsgericht, besluitvaardig, onafhankelijkheid en helikopterzicht en oordeelsvorming.

TOETSING

Elke toetsing begint met het dossieronderzoek. De financiële onderneming levert documenten aan ter onderbouwing van de voordracht van deze kandidaat

DOSSIERONDERZOEK

Denk bij dossieronderzoek aan documenten als de cv (inclusief nevenfuncties), de Verklaring Omtrent het Gedrag en een actueel functieprofiel met informatie over de taken, competenties, verantwoordelijkheden en vereiste niveau (opleiding en ervaring) van de functie. Verder moet de onderneming een ingevulde competentiematrix van de gehele raad aanleveren en een overzicht van de gevraagde competenties, voor zover niet in het functieprofiel beschreven.

Ook wil de toezichthouder weten hoe de besluitvorming over de invulling van de vacature is gelopen, en wat daarbij de overwegingen waren. De voorbereiding en de besluitvorming moeten dus adequaat gedocumenteerd zijn, zodat ook achteraf blijkt hoe tot een besluit is gekomen.

AANVULLENDE GESPREKKEN

Naar aanleiding van het dossieronderzoek kunnen de toezichthouders beslissen dat zij de opgegeven referenten willen spreken. Daarnaast kan

de toezichthouder beslissen dat hij met de kandidaat zelf wil spreken.

In het gesprek hanteert de toezichthouder de STAR-methode. Dit staat voor Situatie – Taak – Resultaat. Uitgangspunt van deze interviewtechniek is dat competenties aantoonbaar worden door concreet te beschrijven wat de situatie was, welke taak u in die situatie had, welke acties u hebt ondernomen en wat daarvan het resultaat was.

VOORBEREIDING

Bij de voorbereiding op de geschiktheidstoets zijn drie zaken van belang:

- de documenten die nodig zijn voor het dossieronderzoek;
- inhoudelijke voorbereiding op het toetsingsgesprek;
- voorbereiding op de wijze waarop het gesprek verloopt.

DOCUMENTEN

Allereerst dienen alle vereiste documenten compleet en actueel te zijn. Is bijvoorbeeld het functieprofiel aangepast aan de aangescherpte regelgeving; is de competentiematrix geheel ingevuld en geeft die een realistisch beeld van de aanwezige competenties en deskundigheid van alle leden van de raad?

Het is daarbij belangrijk geen informatie achter te houden. Dit is op zichzelf al een toezichtsantecedent.

INHOUDELIJKE VOORBEREIDING

Ieder lid van een raad heeft zijn of haar eigen kwaliteiten en vakgebieden. Een aantal zaken is echter voor alle leden relevant.

Zo moet ieder lid invulling kunnen geven aan begrippen als goed

Doorlopend toezicht op geschiktheid, ook bij herbenoeming

bestuur en Klantbelang centraal. Ook moet de kandidaat weten wat de belangrijkste gedragsrisico's en prudentiële risico's van de onderneming zijn, en hoe daarmee wordt omgegaan.

De kandidaat moet verder inzicht tonen in de strategie, producten en markten waarop de onderneming actief is. Ook is het belangrijk inzicht in en visie op belangrijke compliance- en integriteitsvraagstukken te tonen die bij (of in de markt van) de onderneming spelen.

Bij de inhoudelijke voorbereiding hoort ook een voorbereiding op casuïstieken die de toezichthouder zou kunnen bevragen. Het is daarbij van belang zo open en concreet mogelijk te zijn en zaken niet anders voor te stellen dan zij zijn.

VOORBEREIDING OP HET GESPREK

Hoe iemand denkt over de gesprekspartner en het gesprek zelf, bepaalt voor een deel hoe deze persoon overkomt. Het is daarom van belang het gesprek en de gesprekspartner serieus te nemen. Doet de kandidaat dit niet, dan merkt de ander dat ongetwijfeld.

Het advies is daarom om authentiek en genuanceerd te zijn - ook als de kandidaat het niet met de toezichthouder eens is. Kritiek en stevigheid mag, maar wel onderbouwd. Ook is het van belang zelfreflectie te tonen en te laten zien dat iemand zijn eigen beperkingen en die van anderen kent, en wat hij daaraan doet.

CONCLUSIE

De aangescherpte regelgeving heeft veel invloed op hoe de toezichthouders toetsen. De financiële onderneming en individuele bestuurder en commissaris doen er daarom goed aan zich goed voor te bereiden op de toetsing. Dat gaat verder dan te zorgen voor een deskundige kandidaat. Het is ook van belang te kunnen aantonen waarom deze kandidaat geschikt is voor deze specifieke functie in dit team. Zowel op papier als in het gesprek zelf. ●

Mark van de Weijer en Ronald van Dijk
De auteurs zijn respectievelijk directeur van NIBE-SVV Executive Academy en directeur van Charco & Dique.

Met dank aan dr. Rob Schotsman, senior consultant bij NIBE-SVV.