



# Verantwoordelijkheid op het hoogste niveau: een commissaris en verantwoordelijkheid

**Verantwoordelijkheid wordt gedragen op diverse niveaus binnen organisaties: iedereen is voor het eigen deel verantwoordelijk. Een bijzondere (wettelijke) verantwoordelijkheid binnen een verzekeraar draagt de Raad van Commissarissen. Voor de meeste belanghebbenden blijft dit orgaan weinig zichtbaar, omdat het niet veel direct contact heeft met de werkvloer. Toch speelt het een cruciale rol in de architectuur van verantwoordelijkheid van een verzekeraar.**



We spreken hierover met Hans Schoen, voormalig lid van de Raad van Commissarissen (RvC) bij NN Group. Hans' lidmaatschap van de RvC eindigde na een periode van 10 jaar per 24 mei 2024. Een mooi moment om terug te kijken. Hoe ziet hij die verantwoordelijkheid vanuit zijn ervaring als commissaris? Maar eerst staan we stil bij de rol van de RvC.

## TAAK RAAD VAN COMMISSARISSSEN

*Het Burgerlijk Wetboek legt de taken van de RvC bij een NV vast<sup>1</sup>. Dat is dus niet specifiek voor verzekeraars. De RvC heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en om de gang van zaken bij de onderneming. Voor belangrijke beslissingen is goedkeuring van de RvC nodig. De RvC staat het bestuur met raad en advies bij, het belang van de vennootschap staat daarbij centraal. De commissarissen worden door de aandeelhouders benoemd. De RvC kan bestuurders schorsen, leden van de RvC<sup>2</sup> kunnen hoofdelijk aansprakelijk worden gesteld bij een misleidende voorstelling over de toestand van de vennootschap.*

*De bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek zijn vrij algemeen. Voor beursgenoteerde ondernemingen is een verdere uitwerking te vinden in de Nederlandse Corporate Governance Code. Dit is weliswaar geen formele wetgeving, maar krijgt in de praktijk wel bijna die status. De Code is voor het laatst in 2023 bijgewerkt, en geeft invulling aan de veranderende maatschappelijke opvattingen over de rol van een (beursgenoteerde) vennootschap. De term vennootschap uit de wet krijgt in de code meer kleur. Het gaat om een langetermijn-samenwerkingsverband tussen diverse belanghebbenden. Belanghebbenden zijn diegenen die de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden, of juist kunnen worden beïnvloed door de vennootschap. De vennootschap streeft naar duurzame waarde op lange termijn. Deze definitie van de vennootschap is breed, en richt zich niet alleen op de aandeelhouders. Een duidelijke exponent van het Rijnlandse model.*

*Naast deze generieke bepalingen gelden voor verzekeraars nog specifieke vereisten. De leden van de RvC worden door DNB getoetst. DNB legt de nadruk op een onafhankelijkheid functioneren van de RvC<sup>3</sup>. Ze moeten voorstellen van het bestuur kritisch beoordelen. De commissarissen moeten in geest en 'appearance' onafhankelijk zijn, en ze moeten ook formeel onafhankelijk zijn van het bestuur.*

## ZE MOETEN VOORSTELLEN VAN HET BESTUUR KRITISCH BEOORDELEN

### HANS' BETROKKENHEID

"Ik werd betrokken bij de RvC vanwege de toenmalige voorzitter. Ze zochten nog een lid met accountancykennis en affiniteit met verzekeren. Zo kwamen ze bij mij uit, ik was teruggetreden als partner bij KPMG dus had ik ook tijd. Het is een mooie gelegenheid om gebruik te maken van je kennis en ervaring, en voelt als een mogelijkheid bij te dragen vanuit een ander rol aan de Nederlandse verzekeringssector. In het algemeen kost het één à twee dagen per week, maar tijdens

bijzondere ontwikkelingen is dat meer. Je moet er zijn als het nodig is. Naast de (lange) vergaderingen, moet je je goed voorbereiden en via PE's ook op hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen. Maar het is ook gewoon leuk om met diverse professionals met hart voor de zaak om aan de strategische doelstellingen van NN Group te werken. Het is gevarieerd, soms hectisch en complex. Je weet dat je een essentiële rol vervult."

## JE MOET ZORGEN DAT JE NIET TEVEEL WORDT MEEGEZOGEN IN DE WAAN VAN DE DAG EN IN EMOTIES

### VERANTWOORDELIJKHEID

"Verantwoordelijkheid nemen als commissaris begint bij jezelf, door te beseffen wat deze verantwoordelijkheid inhoudt en wat hiervoor nodig is. Dit gaat om een combinatie van kennis en ervaring, en in staat zijn om ook in moeilijke situaties de balans te vinden tussen toezicht en advies. Beide zijn wettelijke taken, en je moet in staat zijn om enerzijds de afstand te houden die voor het toezicht nodig is, en anderzijds je kennis en ervaring in te zetten in je rol als adviseur. Het betekent tevens dat jouw kennis moet worden onderhouden. Naar mijn mening is toch het allerbelangrijkste de mindset van een commissaris: je moet zorgen dat je niet teveel wordt meegezogen in de waan van de dag en in emoties. Een bepaalde mate van afstand houden blijft cruciaal. Dat leidt ertoe dat je soms de rol krijgt van zeurpiet, je blijft kritisch doorvragen als je zwakke punten vermoedt.

Bij de rol van commissaris hoort dat je kunt omgaan met meningsverschillen. Je rol is als toetssteen voor de directie en als stabiel bakken dat de verschillende belangen blijft bewaken. Weggaan als het spannend wordt is het slechtste dat je kunt doen: dan is het belangrijk om er te staan, hoe lastig dit soms ook kan zijn. Op deze momenten is het juist nodig om de directie bij te staan in het maken van cruciale afwegingen, en juist dan is het, in mijn opvatting, nodig om stil te staan bij de belangen van alle stakeholders en deze tegen elkaar af te wegen.

We leggen zelf ook verantwoording af. Dit gebeurt door het jaarlijkse verslag van de RvC als onderdeel van het jaarverslag. Hiermee leg je ten eerste verantwoording af aan het orgaan dat je benoemt (de Algemene Vergadering van Aandeelhouders) maar, door de publicatie, tevens aan alle belanghebbenden van de vennootschap."

### DIVERSE BELANGHEBBENDEN

"Het is cruciaal dat je een beeld vormt van de belanghebbenden. Voor een verzekeraar als NN zijn dat de polishouders, werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, de belastingdienst, leveranciers, en andere belanghebbenden. Bij de laatste groep kan je denken aan de toezichthouders, maar ook aan de maatschappij in brede zin, bijvoorbeeld in het kader van de toegankelijkheid van verzekeringen of de ontwikkelingen en discussies rond klimaatwijzigingen.

Een goede belangenafweging begint bij het besef dat er diverse belanghebbenden zijn met eigen belangen. Hun belangen komen niet altijd overeen: zo zijn er groepen aandeelhouders die met name naar de korte termijn kijken en graag een hoger dividend willen ontvangen, terwijl de belangen van bijvoorbeeld polishouders en werknemers meer op de langere termijn zijn gericht. En dus moet je altijd afwegingen maken waarbij de langere termijn voorop moet staan."

### DE ACTUARIËLE INVALSHOEK

"Het is onmogelijk om zonder voldoende actuariële kennis toezicht te houden op een verzekeringsmaatschappij. Je moet de producten, de processen, de risico's en de kansen kennen en herkennen, en dan is deze kennis onmisbaar. Dit betekent niet dat ieder lid van een RvC deze competenties in even grote mate van detail moet hebben, maar gezamenlijk moet de kennis (en ervaring) aanwezig zijn.

Bij NN Group neemt de actuariële functiehouder (AFH) deel aan alle vergaderingen van RvC commissies waarin de financiële rapportages worden besproken, en rapporteert de AFH over de bevindingen en aanbevelingen tot verbetering. Dit vormt in mijn ervaring een onmisbaar onderdeel van onze besprekingen; ik zie niet goed hoe je zonder deze input (naast die van Risk, Compliance, en de interne en externe accountant) tot een gedegen oordeel over deze financiële rapportages kunt komen." ■

1 – Artikel 140–165 Boek 2 Burgerlijk Wetboek, in Titel 4, Naamloze vennootschappen

2 – Meer over de werkzaamheden van de RvC op pp 88–94 van het 2023 Annual Report van NN Group

3 – DNB Q&A onafhankelijkheid raad van commissarissen – Verzekeraars



**Hans Schoen was van juli 2014 tot mei 2024 lid van de Raad van Commissarissen van NN Group N.V.. Hij haalde zijn MBA aan Wharton School, University of Pennsylvania.**