

1. Inleiding

Drie jaar geleden heb ik de vraag gesteld hoe we, zonder over te gaan op steeds meer wetgeving, toch sturing kunnen geven aan gewenst gedrag in de bestuurskamers en daarmee aan effectievere corporate governance.² Ik heb toen vooral het belang van de evaluatie voor een effectief opererende raad van commissarissen (RvC), bij voorkeur eens in de drie jaar door een onafhankelijke derde, benadrukt. In dit hoofdstuk zal ik verder kijken naar de factoren die bijdragen aan effectief functionerende RvC's, en dus onderwerp van de evaluatie zouden moeten zijn.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt in paragraaf 1 in toegevoegde waarde van de RvC beschreven vanuit theoretisch perspectief, waarbij zal blijken dat de rol van de RvC ook in de theorie niet eenduidig vaststaat. Vervolgens worden de negen bouwstenen kort beschreven in paragraaf 2. Paragraaf 3 sluit af.

2. De toegevoegde waarde van de RvC in theoretisch perspectief

De term 'effectieve RvC' impliceert dat we kunnen meten wanneer een RvC goed functioneert. Hiervoor is het noodzakelijk allereerst nog eens te kijken naar de vraag waarom we überhaupt een RvC nodig zouden hebben. De theorieën zijn daarin niet eenduidig.

In de **agentschapstheorie**³ wordt uitgegaan van een opportunistische, zichzelf verrijkende bestuurder die in principe alleen zijn eigen belang nastreeft en waar de RvC toezicht houdt op deze bestuurder ten behoeve van de aandeelhouder. Naast toezicht is een andere manier om het opportunistisch gedrag van bestuurders te mitigeren te zorgen dat het belang van de bestuurder gelijk loopt met het belang van de aandeelhouder. Dit kan bijvoorbeeld door het instellen van een beloning op (voor de aandeelhouder) gewenst gedrag: de bonus.

1 Dit hoofdstuk is een verkorte versie van de oratie *Bouwstenen van High Performing Boards*, Tilburg University, gehouden op 23 mei 2014, www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/bouwstenen-van-high-performing-boards.pdf?sfvrsn=0.

2 Oratie aan Nyenrode Business Universiteit: Mores Leren. *Soft Controls in Corporate Governance*, Lückerath-Rovers (2011).

3 Jensen, M. & W. Meckling (1976), Theory of the Firm. Managerial Behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, no. 3, p. 305-360.

De **stewardshiptheorie**⁴ schetst een positiever beeld van de bestuurder. De bestuurder (*de steward, c.q. de rentmeester*) is gekozen omdat hij het best in staat is de onderneming te besturen, hij besteedt daar ook de meeste tijd aan en hij zal doen wat goed is voor de onderneming. De belangrijkste taak van de RvC is daarom ook te zorgen voor de beste bestuurders en daarnaast in het bijdragen van de juiste kennis en ervaring aan deze bestuurder. Teveel toezicht, denk aan het continue opvragen van rapportages, hindert de bestuurder in zijn functioneren. Commissarissen fungeren in deze theorie vooral als adviseur in plaats van als toezichthouder en dragen zo bij aan het formuleren en implementeren van de strategie.

De agentschapstheorie en de stewardshiptheorie hebben een ander mensbeeld: de ene theorie is meer gebaseerd op wantrouwen (het controleren van de opportunistische bestuurder) en de andere theorie is gebaseerd op vertrouwen (hoe kan de commissaris als adviseur waarde toevoegen zonder de bestuurder teveel te hinderen in zijn werk). De derde theorie, de **resource dependency-theorie**⁵ gaat uit van commissarissen die een *essentiële schakel* zijn tussen de bestuurder, de onderneming en de relevante stakeholders. Deze link is mede van invloed op de ondernemingsprestaties: hoe beter een onderneming verbonden is met haar stakeholders, hoe minder weerstand en hoe meer medewerking vanuit de omgeving te verwachten is. De veronderstelling achter deze theorie is dat de beste manier om afhankelijkheid (*dependency*) te beheersen, de beheersing van de bron (*resource*) van deze afhankelijkheid is. Dit *linking mechanisme* levert een onderneming een viertal voordelen. Ten eerste kan het de organisatie voorzien van nuttige informatie. Ten tweede biedt het een kanaal voor communicatiedoelinden. Ten derde is het een belangrijke stap in het verkrijgen van steun voor besluitvorming. En ten vierde kan het de normen en waarden van de organisatie uitdragen (legitimiteit).

Vrijwel alle bouwstenen die in dit hoofdstuk besproken worden kunnen vanuit de verschillende theorieën anders benaderd worden. Denk aan de taken van de commissaris: toezichthouder, adviseur, werkgever of netwerker? De relatie tussen de bestuur en toezicht: gebaseerd op wantrouwen of vertrouwen? De balans tussen het verleden en de toekomst: afvinken of waarde toevoegen? En de relatie met de belanghebbenden: wel of niet verantwoording afleggen? Maar ook de invulling van de vraag hoe de bijdrage van de RvC daadwerkelijk te meten hangt sterk af van de gekozen theoretische invalshoek. Volgens Hillman & Kaziell (2003) kiezen wetenschappers die met onderzoek de meerwaarde van de RvC willen aantonen altijd één van de volgende twee benaderingen.⁶ Men kiest of de benadering vanuit de agentschapstheorie die gericht is op het meten van methoden die het opportunistisch gedrag van de bestuurder beperken (denk aan het percentage onafhankelijke commissarissen of de hoogte van de bonussen) die een positief

4 Donaldson, L. en J.H. Davis (1991), Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, vol. 16, no. 1, p. 49-64.

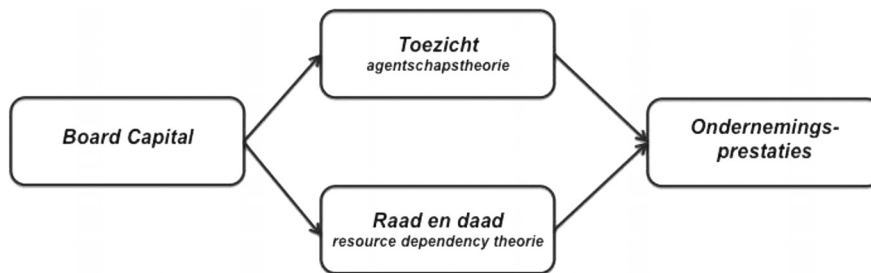
5 Pfeffer, J. & G. Salancik (1978), The external control of organizations: A resource dependency perspective. New York. Harper & Row.

6 Hillman, A.J. & T. Kaziell (2003), Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives, *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 3, p. 383-396.

effect zouden moeten hebben op de ondernemingsprestaties, of de benadering vanuit de *resource dependency*-theorie die gericht is op het aantonen van de meerwaarde van commissarissen door hun *human capital* (expertise en ervaring) en hun *relational capital* (relevante netwerk).

De auteurs concludeerden dat in de praktijk de RvC een bijdrage levert in beide benaderingen dus zowel door toezicht te houden, als door waarde toe te voegen door hun vaardigheden en netwerk, en dat het dus zinvol is beide benaderingen te integreren. Zij introduceerden daarom, analoog aan *human capital*, de term *board capital*, wat zij definiëren als ‘het vermogen van commissarissen (i.e. *outside directors*) om hun vaardigheden, reputatie, ervaring en kennis aan te wenden door zowel toezicht te houden op het bestuur als dit bestuur met raad en daad bij te staan’.⁷ (Zie Figuur 1.) Ze noemen dit dus niet ‘advies’ omdat het wat hun betreft echt gaat om het inzetten van de vaardigheden, kennis en netwerk en dit dus verdergaat dan alleen advies.

Figuur 1: Board Capital volgens Hillman & Kaziell (2003)



De auteurs geven ook enkele voorbeelden waarbij een bepaald aspect van *Board Capital* een positieve relatie kan hebben met toezicht maar een negatieve relatie met raad en daad, en vice versa. Eén van de voorbeelden is de onafhankelijkheid van commissarissen. Vanuit toezicht is het zeer gewenst dat commissarissen onafhankelijk zijn omdat ze anders niet kritisch genoeg zullen zijn. Maar vanuit het ‘raad en daad’-perspectief kunnen commissarissen die niet-onafhankelijk zijn, bijvoorbeeld vanwege familie- of vriendschapsbanden, meer betrokken zijn en daardoor juist eerder geneigd zijn om al hun vaardigheden beschikbaar te stellen, daarbij hun netwerk aan te spreken, legitimiteit aan de onderneming te verstreken, of zich echt in te zetten in het belang van de onderneming. Dit zou de reden kunnen zijn van tegengestelde resultaten uit onderzoek naar het belang van onafhankelijkheid en bedrijfsprestaties.

⁷ Zie ook Jeremias, J. & L. Gani (2013), The impact of board capital and board characteristics on firm performance, *The British Accounting Review*.

2.1 *Hoe toegevoegde waarde te meten*

De overheersende benadering bij het meten van de invloed van de RvC op ondernemingsprestaties is het gebruik van financiële maatstaven (Nicholson & Kiel, 2003). Deze financiële maatstaven zijn onder te verdelen in boekhoudkundige variabelen en kapitaalmarktvariabelen (aandeelhouderswaarde). Bij de boekhoudkundige variabelen worden historische cijfers gebruikt en zij zijn vooral een maatstaf voor succes uit het verleden. Kapitaalmarktvariabelen hebben betrekking op de huidige marktwaarde van de onderneming en houden (vrijwel) geen verband met de historische winstgevendheid van de onderneming. Hierbij wordt gekeken naar de verwachte toekomstige winsten van de onderneming en deze maatstaven waarin huidige plannen en strategieën weerspiegeld worden zijn daarmee meer toekomstgericht. Bijkomend voordeel is dat ze minder goed te beïnvloeden zijn door het management.

De focus op alleen financiële maatstaven kan niet tot uitdrukking brengen waar de RvC voor staat: de langetermijncontinuïteit van de onderneming, waarbij de belangen van verschillende belanghebbenden worden afgewogen en er een goede balans is tussen het verleden en de toekomst van de ondernemingsprestaties. Kapitaalmarktwaarde is teveel gericht op de aandelenkoers en daarmee op één van de belanghebbenden, de aandeelhouder, en boekhoudkundige waarden zijn teveel gericht op de prestaties uit het verleden. Onderzoek naar de toegevoegde waarde van commissarissen loopt daarbij achter bij wat voor bestuurders al langer geldt, namelijk dat hun prestaties niet meer alleen worden afgerekend op de aandelenkoers. Er moeten dus andere mogelijkheden zijn om de toegevoegde waarde van de RvC te berekenen. Als bestuurders tegenwoordig worden afgerekend op de drie P's,⁸ People, Planet, Profit, waarom deze drie P's dan ook niet gebruiken voor het bepalen van de toegevoegde waarde van RvC? Toekomstig onderzoek zal zich daarom ook moeten richten op de vraag of de prestatie-criteria voor de bestuurders ook gebruikt kunnen worden in onderzoek naar de toegevoegde waarde van de commissarissen. Dit kan problemen met endogeniteit oproepen als de commissarissen zowel deze prestatie-criteria bepalen als dat zij vervolgens vaststellen of de criteria behaald zijn. Aangezien de commissarissenvergoeding bij voorkeur niet gebaseerd zou moeten zijn op de ondernemingsprestaties zit hier echter geen perverse prikkel.

In dit hoofdstuk ga ik niet in op deze afhankelijke variabele in toekomstig onderzoek, maar richt ik me vooral op de onafhankelijke, de verklarende, variabelen: de bouwstenen voor een effectievere RvC.

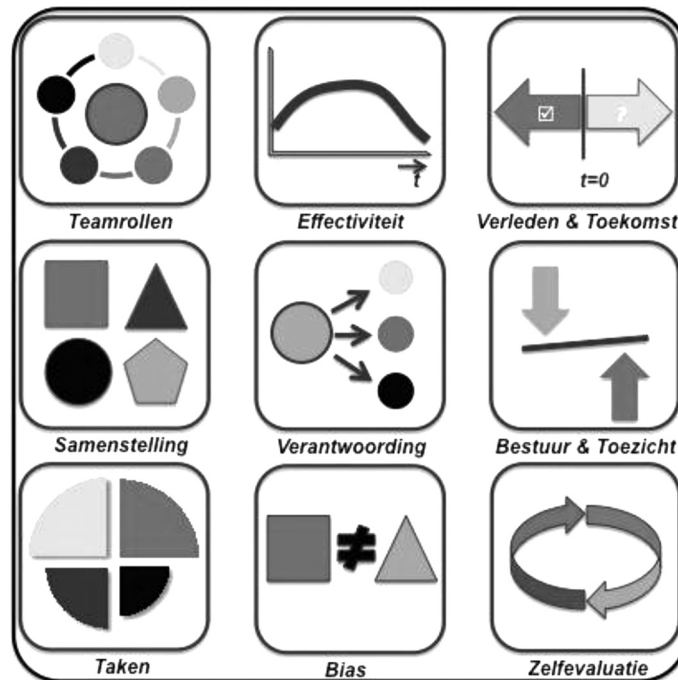
⁸ Een voorbeeld is DSM waar de drie P's worden meegenomen in de berekening van het rendement op geïnvesteerd vermogen, als dat het onderdeel is van de beloningsvoorwaarden van de RvB. Zie hiervoor bijvoorbeeld het verslag van de aandeelhoudersvergadering 2013: 'Wat betreft het verhogen van de *return on capital employed*, merkt de heer Sijbesma op dat er bij DSM een evenredige verdeling tussen de drie P's zit.' En op de vraag of 'de drie P's en de belangen van alle stakeholders wel voldoende [worden] meewegen in de beloning' antwoordt de president-commissaris 'dat wel degelijk andere criteria worden opgenomen voor de honorering. In de doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur bijvoorbeeld, zijn verschillende elementen opgenomen, waaronder ook energie efficiency en de uitstoot van broeikasgassen en veiligheid'.

3. Bouwstenen voor een effectievere RvC

In deze paragraaf zal ik negen thema's beschrijven waarvan we weten dat ze een bijdrage kunnen leveren aan effectief opererende RvC's. Ik heb daartoe negen bouwstenen geformuleerd, te weten (zie ook Figuur 2):

1. De formele en informele taken van de RvC.
2. Teamrollen binnen de RvC.
3. De samenstelling van de RvC.
4. De optimale zittingsduur van de commissaris.
5. De relatie tussen bestuur en toezicht.
6. Het voorkomen van Bias in de Boardroom.
7. Balans tussen verleden, heden en toekomst.
8. Het afleggen van verantwoording.
9. De zelfevaluatie.

Figuur 2: Bouwstenen voor een effectieve RvC



3.1 De taken van de RvC



Een effectieve RvC moet als allereerst weten welke taken van hem verwacht worden zodat deze taken zo optimaal mogelijk ingevuld kunnen worden. In de hiervoor beschreven theorieën zijn vier taken af te leiden: toezichthouder, adviseur (ook wel sparringpartner of klankbord genoemd), werkgever en netwerker.⁹ Het nadeel van de hiervoor beschreven theorieën rondom governance is dat ze redelijk verkokerd zijn terwijl in de praktijk de RvC meerdere taken, tegelijkertijd, te vervullen heeft.

Incidenten bij beursgenoteerde ondernemingen, onderwijsinstellingen en woningcorporaties hebben helaas geleid tot een te grote focus op de toezichtstaak van de commissaris.¹⁰ Ook de toegenomen wet- en regelgeving (inclusief governance codes) lijkt aan te sturen op commissarissen die steeds meer tijd besteden aan controlerende activiteiten. Hierdoor kan de gedachte ontstaan dat het waarborgen van de continuïteit van de onderneming, de hoofdtaak van commissarissen, het meest gebaat is bij intensief toezicht waarbij risico's zo veel mogelijk worden beperkt. Maar minstens zo belangrijk voor de continuïteit van de onderneming zijn de taken van de commissaris als adviseur, de werkgever en de netwerker.

In de wet wordt gewezen op de toezicht- en de adviestaak:

'de taak van de RvC is toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.'

Artikel 2:140 lid 2 BW

In de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) wordt in de preambule de nadruk gelegd op de toezichtstaak en wordt 'toezicht' één van de twee pijlers (naast ondernemerschap door het bestuur) genoemd waar goed ondernemingsbestuur op rust.

'Goed ondernemerschap, waaronder inbegrepen integer en transparant handelen door het bestuur; alsmede goed toezicht hierop, waaronder inbegrepen het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht, zijn essentiële voorwaarden voor het stellen van vertrouwen in het bestuur en het toezicht door de belanghebbenden. Dit zijn de twee steunpilaren waarop goede corporate governance rust en waarop deze Code ziet.'

NCGC, preambule par. 8

⁹ In tegenstelling tot eerdere publicaties gebruik ik in deze publicatie de taken in plaats van rollen, dit om verwarring te voorkomen met één van de andere paragrafen in deze publicatie: de rol in het team.

¹⁰ Zie ook Het Financieele Dagblad (23 november 2013, p. 10) 'Accent wordt bij bedrijven en instellingen nog te veel gelegd op toezichtsrol van commissaris', M. Lückerrath-Rovers.

Vanuit de adviestaak treedt de commissaris op als klankbord en sparringpartner voor de bestuurder. Ervaring, expertise en competenties opgedaan in andere sectoren kunnen helpen om de bestuurder uit te dagen na te denken over de toekomst van de onderneming. Wat zijn de doelstellingen van deze onderneming? Waar willen we staan over vijf of tien jaar? Hoe verandert de wereld om ons heen? Welke mensen hebben we daarvoor nodig? Het is hiervoor tevens belangrijk dat de RvC zodanig is samengesteld dat relevante informatie bij de RvC terecht komt en dit vraagt bijvoorbeeld om een goed doordachte profielschets. Overigens wordt de adviestaak in Engelstalige literatuur veelal aangeduid met de *service role* van de commissaris, en niet met een *advice*. Dit is begrijpelijk als we advies te letterlijk opvatten als in 'Ik zou dit als volgt doen'. Met de adviestaak wordt echter met name bedoeld de klankbord rol van de commissaris.

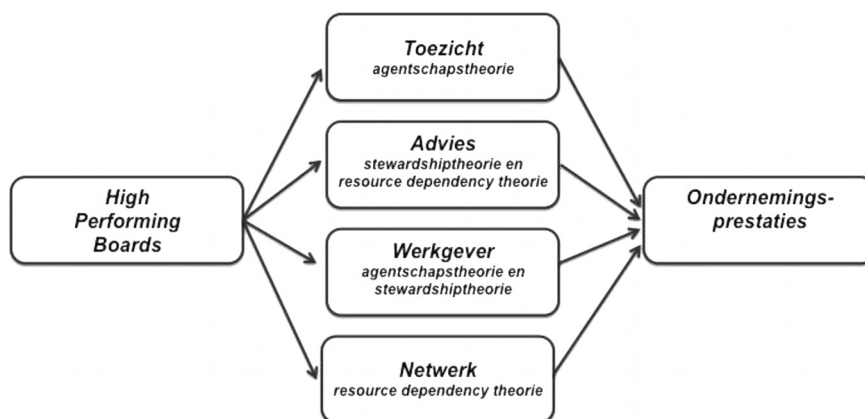
Ook de taken als werkgever en netwerker worden niet als zodanig genoemd in de Code maar zijn wel impliciet aanwezig in de bepalingen die betrekking hebben op de selectie en benoemingscommissie, de remuneratiecommissie en in de bepalingen die aangeven dat de RvC een zorgvuldige afweging moet maken tussen de belangen van alle belanghebbenden. De Code benadrukt hierbij ook dat 'goede onderlinge verhoudingen tussen de verschillende belanghebbenden van grote waarde [zijn], in het bijzonder door het voeren van een continue en constructieve dialoog', maar vervolgens komt het voeren van deze dialoog alleen ter sprake tussen bestuur, RvC en aandeelhouders. Een dialoog met andere belanghebbenden wordt niet expliciet genoemd.

De werkgeversrol wordt vaak genoemd als misschien wel de belangrijkste rol voor de RvC. Het zijn uiteindelijk toch de bestuurders, vaak door de commissarissen benoemd, die de onderneming moeten besturen. De keuze voor de beste bestuurders, deze op de juiste wijze belonen, maar ook ingrijpen als het niet meer de juiste persoon op deze plek is, is essentieel voor het succes van de onderneming. Ook worden onderwerpen als de vlootshow steeds belangrijker in het takenpakket van de RvC: het succes van een onderneming hangt in belangrijke mate af van de zittende bestuurder, maar de continuïteit van dit succes hangt vervolgens af van de successieplanning voor het geval de zittende bestuurders vervangen moeten worden.

De netwerktaak van de commissaris wordt zelden meer genoemd als zijnde belangrijk voor de onderneming. De sfeer van onderlinge afspraken, een mogelijk old-boys network en commissarissen die te veel betrokken zijn bij de onderneming, maakt commissarissen voorzichtig in deze rol. Toch zijn commissarissen een belangrijke schakel tussen de onderneming en de maatschappij waarin deze opereert. Het tijdig kunnen anticiperen op relevante informatie uit andere sectoren en vanuit verschillende groepen is essentieel voor een onderneming die zich wil kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving.

Onderzoek naar de bijdrage van de RvC aan de ondernemingsprestaties dient daarom deze vier taken mee te nemen, en zich niet te beperken tot alleen toezicht en advies. (zie Figuur 3.) Daarnaast lijkt het mij raadzaam om in de Code ook in de preambule het belang van al deze vier taken expliciet op te nemen. Daar waar de Code wel nadrukkelijk wijst op de spanning bij de belangenafweging door de RvC (preambule par. 10) is er weinig aandacht voor de spanning die het hebben van meerdere taken oproept.

Figuur 3: Effectieve RvC's vervullen een viertal taken



Het is hiermee niet gezegd dat alle vier de taken een evenredig deel van de tijd en inzet van de commissaris dient te krijgen, wel dat ze alle vier belangrijk zijn.

3.2 Teamrollen



Commissarissen vervullen deze vier taken niet individueel. Ze doen dit gezamenlijk met de hele RvC als een team. Elk team binnen een organisatie is samengebracht omdat ze gezamenlijk een bepaalde taak te vervullen heeft, zo ook een RvC. 'Een team is een kleine groep mensen, met complementaire vaardigheden, die gecombineerd zijn aan een gemeenschappelijk doel met een gelijke aanpak, waar zij zichzelf met elkaar en wederzijds verantwoordelijk voor houden. De essentie daarbij is het gemeenschappelijke commitment, zonder dit opereert het team als afzonderlijke individuen, met dit wordt een team een krachtige eenheid met een collectieve prestatie.'¹¹ Wel vervullen individuele teamleden, en dus ook commissarissen in

¹¹ Katzenbach, J.R. & D.K. Smith (2005), The high-performance organization, Harvard Business Review, July-August 2005, 10 pp.

een RvC verschillende rollen.¹² Teamleden moeten elkaar aanvullen qua vaardigheden en expertise maar dienen ook effectief met elkaar samen te werken, wat weer andere vaardigheden vereist. Om te kunnen beoordelen wat de bijdrage is van de verschillende individuele teamleden, moet men dus eerst weten wat überhaupt de verschillende rollen zijn die vervuld kunnen worden in het team.¹³ Naast het selecteren van personen op basis van specifieke kennis en vaardigheden, dient er daarom ook rekening gehouden te worden met de juiste teambalans. Binnen een team worden tien verschillende teamrollen onderscheiden, onderverdeeld in drie hoofdcategorieën, te weten i) taakgerichte rollen; ii) socialemotionele rollen; en iii) grensoverschrijdende rollen.

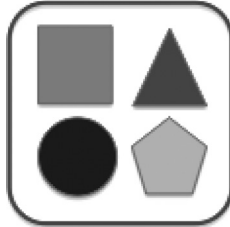
Een commissaris kan meerdere rollen tegelijkertijd vervullen, maar bepaalde rollen zullen meer overheersend zijn. Binnen de eerste categorie, de taakgerichte rollen, worden de meeste rollen onderscheiden. Deze vijf rollen zijn allen gericht op het uitvoeren van een taak en staan daarmee aan de basis van het bestaansrecht van het team, de RvC. Zo brengt de *contractor*-structuur aan, de *creator* voorziet de RvC van nieuwe ideeën, de *contributor* voorziet de RvC van belangrijke informatie of expertise, de *completer* richt zich op de uitoefening van individuele taken en de *critic* biedt tegengas en onderwerpt besluiten aan een grondige evaluatie. De tweede categorie omvat drie socialemotionele rollen. Om als commissaris effectief te zijn, dient hij ook bepaalde interpersoonlijke kenmerken en teamvaardigheden te hebben. Deze drie rollen richten zich op het creëren van een sociale omgeving waarin een RvC kan opereren. De *communicator* zorgt voor een sociale omgeving die bijdraagt aan samenwerking, de *cooperator* conformeert zich aan de verwachtingen maar erkent ook de expertise van anderen, en de *calibrator* observeert de sociale processen in de RvC en probeert deze zo effectief mogelijk te laten zijn. De derde categorie, de grensoverschrijdende rollen, betreft twee rollen waarbij commissarissen ook buiten de RvC een rol vervullen. De *coordinator* onderhoudt contact met externe belanghebbenden en coördineert de RvC-inspanningen met externe partijen en de *consul* richt zich op interacties buiten de RvC en die ertoe dienen om informatie en input te verzamelen bij relevante externe partijen. Ook draagt hij bij aan de legitimiteit van de RvC door deze naar buiten toe te vertegenwoordigen.

Het is niet moeilijk om in deze rollen de verschillende taken van de commissarissen in meer of minder mate te herkennen, de toezichtstaak in de *critic*, de netwerktaak voor de *consul*, de adviestaak als *contributor* en de *contractor* als werkgever. Daarnaast is een aantal rollen specifiek weggelegd voor de voorzitter van de RvC die zorg moet dragen voor een team dat gezamenlijk ook goed functioneert.

12 Mumford, T. V., M. A. Campion & F. P. Morgeson (2006), Situational Judgment in Work Teams: A Team Role Typology in: Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application (pp. 324-325), eds. Weekley, J.A. & R. E. Ployhart.

13 Mumford, T., C.H. van Iddekinge, M.A. Campion & F.P. Morgeson (2008), Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 2, 250-267.

3.3 Samenstelling RvC



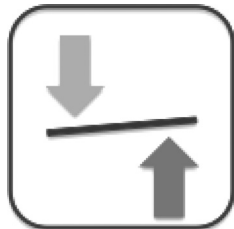
‘Het benoemen van bestuurders en commissarissen die in staat zijn om een positieve bijdrage te leveren aan de lange termijn continuïteit van de onderneming is één van de belangrijkste elementen van effectief bestuur en toezicht.’ (UK *Guidance on Board Effectiveness*¹⁴ 4.1). Ook in wetenschappelijk onderzoek is de samenstelling van de RvC een prominente variabele in onderzoek naar de bijdrage van de RvC aan ondernemingsprestaties (Zahra & Pierce, 1989).¹⁵ In de agentschapstheorie wordt de samenstelling van de RvC vooral bekeken vanuit de vraag in hoeverre het bestuur de RvC kan domineren, veelal gemeten als de verhouding *inside* en *outside directors*, ofwel de mate van onafhankelijkheid van de RvC. Onafhankelijkheid is daarbij essentieel voor de juiste *checks and balances*. Vanuit de *resource dependency*-theorie zou de samenstelling zo moeten zijn dat het de karakteristieken van de onderneming spiegelt zodat het de onderneming helpt om die bronnen te beheersen die essentieel zijn om te overleven en te groeien (Zahra & Pierce, 1989). Vanuit de stewardship-theorie zijn verschillende perspectieven en waardevol advies van de RvC belangrijk om zo toegevoegde waarde te kunnen leveren.

De samenstelling van de RvC is ook in wetenschappelijk onderzoek, vanuit welk perspectief je het ook bekijkt, een prominente variabele in onderzoek naar de bijdrage van de RvC. In de agentschapstheorie wordt de samenstelling van de RvC vooral bekeken vanuit de vraag in hoeverre de bestuurders de RvC kunnen domineren, veelal gemeten als de totale omvang van de RvC ten opzichte van de RvB of als de relatieve onafhankelijkheid van de RvC. Vanuit de *resource dependency*-theorie zou de samenstelling juist zo moeten zijn dat het de karakteristieken van de onderneming weerspiegelt zodat het de onderneming helpt om die bronnen te beheersen die essentieel zijn om te overleven en te groeien.

14 UK *Guidance on Board Effectiveness*. Deze leidraad is in 2011 gepubliceerd door de *Financial Reporting Council* (FRC). De FRC geeft ook de Engelse Corporate Governance Code uit, maar stelt zelf in 2011 dat deze Code vooral de kaders schept, maar niet hoe daarbinnen gehandeld moet worden. Volgens de FRC moeten Boards daar vooral zelf goed over nadenken maar kan de Guidance daarbij helpen. Meer dan de Code gaat de Guidance dus in op gewenst gedrag.

15 Zahra, S.A. & J.A. Pearce (1989), Board of directors and corporate financial performance: a review and integrative model *Journal of Management*, vol. 15, no. 2, p. 291-334.

3.4 *Balans tussen bestuur en toezicht*



De voorgaande bouwstenen kunnen vanuit een theoretisch wenselijke situatie beschreven worden, maar uiteindelijk gaat het erom dat de RvC in de praktijk waarde toevoegt en dit in samenwerking doet met de bestuurders. De relatie tussen de bestuurders en de commissarissen is een belangrijke maar ook een precaire relatie en een goede balans tussen bestuur en toezicht kan eenvoudig verstoord raken. Het helpt hierbij niet dat commissarissen meerdere taken te vervullen hebben, die soms een andere

verhouding vragen ten opzichte van de bestuurder. Waar je als toezichthouder een bepaalde afstand moet bewaren en niet bang moet zijn om in te grijpen, staat de commissaris als adviseur eerder naast de bestuurder en dien je ook zijn dilemma's te weten. Als netwerker ben je de ambassadeur van de organisatie en ben je betrokken, maar als toezichthouder is een bepaalde afstand noodzakelijk om objectief te blijven. De commissaris heeft als werkgever in meer of mindere mate invloed op het benoemen, ontslaan en belonen van de bestuurder en ook dit kan op gespannen voet staan met een open en transparante relatie tussen bestuurders en commissarissen. Dit vraagt een flexibele houding van beide kanten.

Vertrouwen tussen bestuurders en commissarissen onderling is daarom van groot belang voor een open en constructieve uitvoering van bestuur en toezicht. De bestuurder moet bereid zijn ook zijn dilemma's in de strategie- en besluitvorming te delen. De commissaris moet de bestuurder ook de ruimte durven te geven en niet op de bestuurderstoel willen gaan zitten. Een kritische houding van de commissaris en doorvragen om de dilemma's te toetsen, om het bestuur uit te dagen en om te begrijpen waar de 'red flags' zitten, wordt ook wel eens opgevat als een teken van wantrouwen. Het stellen van lastige vragen geeft dan een ongemakkelijk gevoel in de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en commissarissen.

Voor een effectieve RvC zijn de (bestuurs)structuur, samenstelling en onafhankelijkheid essentiële voorwaarden maar het zijn uiteindelijk de feitelijke gedragingen van de commissarissen vis-a-vis de bestuurders die bepalen of de RvC wel echt effectief is.¹⁶ Roberts en McNulty benadrukken het belang van een positieve dynamiek tussen bestuurders en commissarissen voor de relevantie en de toegevoegde waarde van commissarissen. Een positieve dynamiek leidt tot een grotere openheid en vertrouwen van en door bestuurders, wat vervolgens weer leidt tot toegenomen kennis en vertrouwen van de commissarissen. Een negatieve dynamiek is volgens de onderzoekers ook mogelijk als de bestuurders bijvoorbeeld gefrustreerd raken doordat zij waarnemen dat commissarissen slecht geïnformeerd zijn of niet-passend

¹⁶ Roberts, J., T. McNulty & P. Stiles (2005), Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom, *British Journal of Management*, vol. 16, p. 5-26.

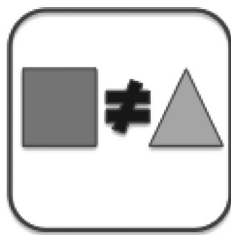
gedrag vertonen. Dit heeft vervolgens weer het achterhouden van informatie tot gevolg en een toenemend wantrouwen tussen bestuurders en commissarissen.

Het belang van wederzijds respect voor elkaars taken en rollen is dus groot. De UK *Guidance on Board Effectiveness* benoemt dit dilemma voor een effectief opererende Board en spreekt daar niet alleen de commissaris maar ook de bestuurder op aan. Bepaling 1.3 van de Guidance stelt dat de bestuurskamer niet perse een comfortabele plek hoeft te zijn en dat het elkaar uitdagen een essentieel onderdeel is van effectief bestuur.

‘An effective board should not necessarily be a comfortable place. Challenge, as well as teamwork, is an essential feature. Diversity in board composition is an important driver of a board’s effectiveness, creating a breadth of perspective among directors, and breaking down atendency towards “group think”.’

UK Guidance on Board Effectiveness, par. 1.3

3.5 **Bias**



Voor de meeste bouwstenen van effectieve RvC's geldt dat er niet één geldende norm is voor de juiste balans, de juiste samenstelling of verdeling van taken. Het belang en de analyse van deze bouwstenen ligt met name in de bewustwording van de eigen situatie om daarna de gewenste situatie te expliciteren. Het grootste gevaar in de bestuurskamer zijn echter de *biases*, onze vooroordelen of vooringenomenheid die we meenemen in onze gedachtenvorming en waar we ons niet altijd van bewust zijn. Gedragseconomen laten ons keer op keer zien dat, zelfs als we denken dat we het juiste besluit nemen en dit met argumenten kunnen onderbouwen, wij systematisch afwijken van rationele redenering. *Biases* zijn een gevaar voor de besluitvorming in de bestuurskamers omdat de bestuurders denken het juiste besluit te nemen maar hiervoor onbewust bepaalde signalen die het tegendeel zouden kunnen aantonen, negeren.

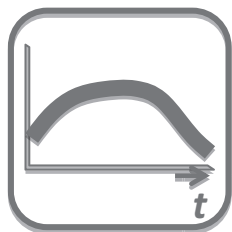
Gedragseconomen Lovallo en Sibony beschrijven een vijftal categorieën *biases*.¹⁷ Ten eerste de actiegerichte bias waarbij we te snel actie ondernemen doordat we te optimistisch of te zelfverzekerd zijn, of de concurrentie negeren. Ten tweede de aandachtsbias waarbij we een voorkeur hebben voor onze eigen interesses en belangen doordat we daarmee een emotionele binding hebben, waardoor we daar meer gewicht aan hechten. Ten derde de herkenningsbias waarbij we denken zaken of procedures te herkennen, zelfs als er geen gelijkenis is en we hierdoor meer gewicht geven aan zaken die deze herkenning bevestigen, dan aan bewijs waaruit

¹⁷ Beide auteurs zijn verbonden aan McKinsey. Dan Lovallo is tevens hoogleraar aan de Universiteit van Sydney. Publicaties zijn te downloaden via mckinsey.com: 'The case for behavioral strategy', www.mckinsey.com/insights/strategy/the_case_for_behavioral_strategy en 'Taking the bias out of meetings', McKinsey Quarterly, www.mckinsey.com/insights/strategy/taking_the_bias_out_of_meetings.

blijkt dat dit niet zo is. Ten vierde de stabiliteitsbias waarbij we geneigd zijn om bij onzekerheid stil te blijven staan en niet te handelen omdat mogelijk verlies zwaarder weegt dan mogelijke winst. En tot slot, als vijfde, de sociale bias waarbij we eerder geneigd zijn tot harmonie dan het conflict zoeken, waardoor groepsdenken ontstaat of zonnebloemmanagement, waarbij de groep geneigd is de visie van hun leider te volgen.

In een vervolgartikel *'Taking the Bias out of meetings'* geven Lovallo & Sibony ook hulpmiddelen om bias te voorkomen, waarvan ik er een paar zal noemen. Zij benadrukken ook hier weer het belang van de samenstelling van de groep. Bestuurders en commissarissen dienen verschillende rollen, achtergronden, risicohouding en persoonlijkheden te hebben. Bijdragen aan discussies dienen geleverd te worden op basis van expertise, niet op basis van de hiërarchische positie. Ook is het hiervoor van belang dat externe deskundigen worden uitgenodigd als dit relevant is gezien het onderwerp. Daarnaast wijzen de auteurs op het belang van een goede voorbereiding, op basis van volledige, juiste en onafhankelijke informatie. De informatie moet ook de alternatieven betreffen en moet aanmoedigen tot *out-of-the-box*-denken. Het moet aantoonbaar zijn dat verschillende perspectieven gewaardeerd worden en dat er een *peer-like*-atmosfeer (discussies zoals onder gelijken) heerst. Het kan helpen als deelnemers vooraf hun mening opschrijven, zodat de kans dat ze door de discussie van hun eigen gedachten worden weggevoerd kleiner wordt.

3.6 Optimale zittingstermijn



De juiste balans voor een aantal bouwstenen van *effectieve RvC's* is niet eenvoudig te bepalen, maar deze kan ook nog eens veranderen na verloop van tijd. Zo is het onwaarschijnlijk dat commissarissen op elk moment gedurende hun zittingstermijn even effectief zijn. Alhoewel aan de ene kant waardevolle kennis over de onderneming toeneemt hoe langer een commissaris in de RvC zit, is er aan de andere kant gevaar voor een afnemende effectiviteit en onafhankelijkheid bij te lang betrokken commissarissen.¹⁸

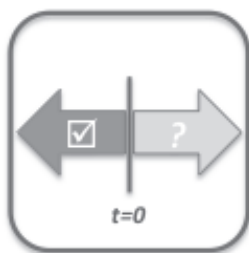
In de Nederlandse Code is bepaald dat commissarissen maximaal twaalf jaar in de RvC zitting mogen nemen. In de Engelse Code (B.1.1) is bepaald dat onafhankelijke commissarissen die langer dan negen jaar in de Board zitten na deze negen jaar als niet-onafhankelijk worden gezien, zelfs als ze dat daarvoor formeel nog wel waren. Het is een arbitraire grens maar geeft wel aan dat er in de visie van de FRC een wijziging plaatsvindt in de objectiviteit van de commissaris nadat deze een aantal jaar betrokken is geweest bij de onderneming, de bestuurders en de besluitvorming.

¹⁸ Huang, S. (2103), *Zombie Boards: Board Tenure and Firm Performance*, (July 29, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2302917> en Forbes, D.P. & F.J. Milliken (1999), *Cognition and corporate governance. Understanding boards of directors as strategic decision making groups*, *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 489-505.

Daarnaast stelt de UK Code (B.2.3.) dat iedere benoeming na een zittingsperiode van langer dan zes jaar rigoureus geëvalueerd moet worden en dat daarbij vooral het belang voor ‘een progressieve vernieuwing’ van de RvC in gedachte moet worden gehouden.

De effectieve zittingstermijn kan zowel per commissaris onderzocht worden als voor de gehele RvC. Een commissaris die al lang in een RvC zit zal na verloop van tijd een hoger niveau hebben van bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden en hierdoor zal zijn effectiviteit ook toenemen. Daarnaast zal een RvC die langer bij elkaar is, elkaar beter hebben leren kennen waardoor de samenhang verbetert en ook het effectief gebruik van elkaars kennis en vaardigheden toeneemt. Daar staat tegenover dat een RvC waar personen al langer bij elkaar zitten een gemeenschappelijke visie hebben ontwikkeld op de uitdagingen van een onderneming en beschikbare oplossingen. Commissarissen die relatief nieuw zijn in een RvC kunnen daarnaast ook nieuwe perspectieven inbrengen en zullen, zeker in het begin, vooral hun eigen expertise en achtergrond benadrukken bij het bespreken van agendapunten.¹⁹

3.7 Verleden, heden en toekomst



‘Governance lijdt het meest als Boards teveel tijd besteden door in de achteruitkijkspiegel te kijken in plaats van aan de weg vooruit. De agenda van een RvC is vandaag niet wezenlijk anders dan die van 100 jaar geleden tijdens de Industriële Revolutie: de meeste tijd wordt besteed aan kwartaalcijfers, auditrapportages, budgetten en compliance, in plaats van aan zaken die van cruciaal belang zijn voor de richting van de onderneming en toekomstige welvaart.’²⁰

De Code noemt ondernemen aan de ene kant en toezicht aan de andere kant de twee pijlers waar corporate governance op leunt. De taken worden daarin ook nadrukkelijk gesplitst: *‘Het is de taak van het bestuur om tot een belangenafweging te komen met betrekking tot de strategie en de RvC houdt hierop toezicht.’* Er lijkt nog steeds een grote angst dat commissarissen op de bestuurderstoel gaan zitten en zich teveel bemoeien met de strategie. Wellicht heeft dit ook geleid tot het verengen van de rol van de RvC door in de Code vooral de risico’s steeds te noemen, en niet zo zeer de toekomstige uitdagingen.

Het valt hierbij ook op dat zelfs bij de rol van de RvC ten aanzien van de strategie, meteen ook weer de daaraan verbonden risico’s erbij vermeld worden. Er lijkt weinig aandacht voor de rol van de RvC in het vooruitkijken, maar gemiste kansen,

¹⁹ Forbes, D.P. & F.J. Milliken (1999), Cognition and corporate governance. Understanding boards of directors as strategic decision making groups, *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 489-505.

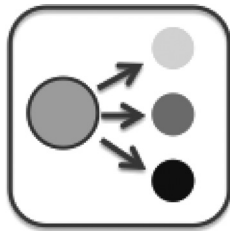
²⁰ www.mckinsey.com/insights/strategy/building_a_forward-looking_board.

nieuwe technologieën en nieuwe businessmodellen, het zijn vaak de belangrijkste oorzaken van ondernemingen die recentelijk in de problemen zijn gekomen.

De UK Guidance besteedt wel meer aandacht aan de rol van de commissarissen bij de gedachtevorming rondom de strategievorming. Zo stelt deze Guidance dat bestuurders zich moeten realiseren dat alhoewel zij de meeste kennis hebben van de onderneming en haar mogelijkheden, met name als het gaat om de strategie, zij de constructieve uitdaging door de commissarissen moeten waarderen en zelfs moeten aanmoedigen, juist vanwege de bredere kennis en ervaring van commissarissen buiten de onderneming. Ook stelt deze Guidance dat commissarissen nodig zijn 'met intellectuele capaciteiten om wijzigingen ten aanzien van de voorgestelde strategie te opperen en zelfs om alternatieven op te werpen'.

De juiste balans tussen het verleden, het heden en de toekomst zal ten dele afgeleid worden door de juiste invulling van de taken. Een RvC die zich vooral op toezicht en controle richt, zal als vanzelf meer naar het verleden kijken. Voor wat betreft de toekomst, zal de toezichtstaak zich dan ook vooral richten op het inperken van mogelijke risico's die de langetermijncontinuïteit kunnen schaden. In de adviestaak kijkt de commissaris al meer naar voren doordat strategie een belangrijk onderdeel is van deze taak. In de werkgeverstaak zal de RvC zich met name bezig moeten houden met het benoemen en het behouden van de juiste mensen op de juiste plek. Ook hierbij is het van groot belang dat de RvC zicht heeft op de toekomstscenario's van de onderneming en dit ook betreft bij de successieplanning.

3.8 *Het afleggen van verantwoording*²¹



De diverse governance codes zijn ooit opgesteld met als doel het vertrouwen door de maatschappij in het bestuur van ondernemingen te herstellen. *'De code is een stap op weg naar herstel van het vertrouwen van het publiek in een eerlijke, integere en transparante gang van zaken binnen Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen'* aldus de Commissie Tabaksblat in 2003. Ook stelde Tabaksblat toen dat *'bestuur en commissarissen wat betreft hun besluitvorming met een grotere mate van transparantie [zullen] moeten leven'*.²² In Engeland wordt de bijdrage van de Code, naast duidelijkheid over de rollen, vooral gezien in een toegenomen aanspreekbaarheid (*accountability*) en transparantie (UK Guidance, p. 1).

²¹ Zie ook Lückerath-Rovers, M., & M.A. Scheltema (2011), Het RvC-verslag: De RvC laat zich niet kennen. In: Jaarboek corporate governance 2011-2012. Kluwer. ISBN 9789013091328.

²² Persbericht 9 december 2003 <http://corpgov.nl/download/?id=1230>.

Ook Hermalin & Weisbach stelden dat de gewenste toename van transparantie één van de drijfveren van de internationale hervorming van corporate governance.²³ Zij voegden daaraan toe dat te gemakkelijk verondersteld wordt dat meer transparantie altijd goed is. Het is te stellig om te poneren dat meer transparantie steeds leidt tot een verminderde informatieasymmetrie en dat dit leidt tot efficiëntere kapitaalmarkten, en derhalve tot een effectievere governance. Een teveel aan informatie kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat er een hoger verloop in bestuurders plaatsvindt, of dat bestuurdersbeloningen omhoog gaan omdat bestuurders aan een groter reputatierisico worden blootgesteld.

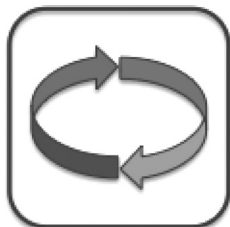
Vanuit theoretisch perspectief heeft transparantie weer meerdere doelen. De agent-schapstheorie gaat uit van informatieasymmetrie tussen de aandeelhouders en de bestuurders. Commissarissen kunnen, in het kader van hun toezichtstaak, bijdragen aan het verminderen van deze informatieasymmetrie tussen aandeelhouder en management door te rapporteren over de gang van zaken in de onderneming. De geloofwaardigheid van verstrekte informatie wordt daarbij versterkt door regelgevende instanties, door verslaggevingsstandaarden en door accountants en andere tussenpersonen op de kapitaalmarkt.

De *resource dependency*-theorie veronderstelt dat de RvC een belangrijke schakel is tussen meerdere belanghebbenden van de onderneming en de onderneming zelf. Deze schakel is belangrijk als communicatiekanaal, zowel van als naar belanghebbenden, waardoor betrokkenheid en legitimiteit kan worden verkregen. Beide zijn essentieel voor het voortbestaan van een onderneming. Juist vanwege het feit dat beraadslagingen in de bestuurskamer vaak vertrouwelijk zijn is het voor de buitenwereld in het algemeen, en voor onderzoekers in het bijzonder, extreem lastig om te meten of boards hun taken wel goed uitoefenen. Het is dan ook niet vreemd dat we slechts bij falend toezicht in de krant of in onderzoeksrapporten kunnen lezen waar het fout is gegaan, zelden lees je waar het door waardevol advies goed is gegaan, of wat de RvC heeft bijgedragen aan kennis in de bestuurskamers.

Een inhoudelijk goed governanceverslag van de RvC in de jaarstukken verbetert de informatie aan de belanghebbenden, geeft de mogelijkheid aan de buitenwereld om de RvC te evalueren en laat zien dat de RvC zijn taken serieus neemt.

23 Hermalin, Benjamin E. & Michael S. Weisbach (2001), 'Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature', NBER Working Papers 8161, National Bureau of Economic Research, Inc.

3.9 De zelfevaluatie



Eerder in dit hoofdstuk beschreef ik al dat voor de meeste bouwstenen geldt dat er niet één geldende norm is voor de juiste balans, de juiste samenstelling of juiste verdeling van taken. Ook voor de relatie tussen bestuur en toezicht is geen standaard. Daarnaast veranderen alle bouwstenen continue in de tijd, zowel in hele korte tijd, binnen één vergadering kunnen taken en rollen wisselen, als over langere tijd, denk aan de optimale zittingsduur. Het belang en de analyse van deze bouwstenen ligt dan ook

met name in de bewustwording van de eigen situatie om daarna de gewenste situatie te expliciteren.

Wat er in de bestuurskamers afspeelt wordt bepaald door eisen vanuit wet- en regelgeving en governance codes, maar het daadwerkelijke gedrag en de heersende cultuur wordt ook in hoge mate bepaald wordt door de heersende mores, de ongeschreven regels. Gedragscodes, governance codes en wet- en regelgeving proberen richting te geven aan gedrag in de boardroom, maar het zijn uiteindelijk de groepsleden zelf (bestuurders en commissarissen) die het daadwerkelijke gedrag vormgeven en ongewenst gedrag zouden moeten aanpassen. Om sturing te kunnen geven aan gewenst gedrag en daarmee aan effectievere corporate governance is de zelfevaluatie van essentieel belang. Een formele en rigoureuze evaluatie zou aan het licht moeten brengen of de zo gewenste open cultuur aanwezig is, of de individuele commissarissen nog wel voldoende toegewijd zijn, of de RvC en haar leden wel voldoende onafhankelijk opereren of zij een kritische houding ten opzichte van elkaar en de RvB hebben en of de raad voldoende divers is om groepsdenken en tunnelvisie te voorkomen. De evaluatie moet deze thema's serieus en formeel bespreken.

4. Afsluiting

Dit hoofdstuk is gestart met de stelling dat we alleen kunnen vaststellen of een RvC effectief is als we tegelijkertijd meerdere aspecten in ogenschouw nemen. Het heeft weinig zin om geïsoleerd bepaalde aspecten te onderzoeken. De correlatie tussen performance en dat ene aspect kan dan hoog zijn, maar kan op hetzelfde moment teniet worden gedaan door andere karakteristieken.

Vervolgens zijn negen bouwstenen besproken, wat er wellicht ook tien of meer kunnen zijn. Daarnaast is het heel goed mogelijk dat sommige van de hiergenoemde negen bouwstenen belangrijker zijn dan andere. Het bouwwerk zou daarom wel eens een piramide kunnen zijn. De basis wordt dan gevormd door de minimale eisen. Zonder die bouwstenen is er dan überhaupt geen sprake van een functionerende board, laat staan van een *effectieve RvC*.

Van een situatie waarin de RvC onbewust onbekwaam is (maar misschien ook wel onbewust bekwaam) moet de RvC naar een situatie waarin er bewust gekozen wordt voor een bepaalde wijze van functioneren: bewust bekwaam dus. Dit kan alleen door aan de hand van de zelfevaluatie erachter te komen waar de lacunes in de bouwstenen van een niet effectieve RvC zitten. Daarnaast is het ook van groot belang om vast te stellen dat bepaalde zaken al gaan zoals gewenst, zonder dat de RvC zich daar bewust van is (onbewust bekwaam).

De zelfevaluatie van de RvC, of deze nu door de RvC zelf of door een externe *facilitator* wordt gedaan, zal bijdragen aan de effectiviteit maar ook aan de aanspreekbaarheid van de RvC.

Figuur 4: Bewust bekwaam

