

1 De toegevoegde waarde van de RvC

Jean Frijns

1.1. Inleiding

In 2003 verscheen de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code), opgesteld door een breed samengestelde commissie onder voorzitterschap van Tabaksblat. Het naleven van deze Code, op basis van ‘comply or explain’, werd bij wet geregeld en op deze naleving werd toegezien door een door de minister ingestelde Monitoring Commissie. Bijzonder aan deze Code en zijn opvolgers is dat, hoewel deze is toegespitst op beursgenoteerde ondernemingen, het een soort modelcode is voor andere ondernemingsvormen. In de Code wordt een holistische benadering gevolgd waarbij alle organen van de onderneming in onderlinge samenhang worden bestreken. De door de commissie-Van Manen gevolgde thematische benadering zet dat nog zwaarder aan. In deze bijdrage wordt een andere insteek gevolgd, de focus is op de Raad van Commissarissen (RvC) en op de verschillende rollen die de RvC vervult. De centrale thesis is dat de invulling en het relatieve gewicht van deze rollen niet invariant is voor het geldende ondernemingsmodel maar dat dit model juist zeer bepalend is.¹ In dat opzicht is de scope van deze bijdrage dus breder dan die van de Corporate Governance Code doordat expliciet gekeken wordt naar de governance van ook niet-beursgenoteerde ondernemingen.

De opzet van deze bijdrage is als volgt. In paragraaf 2 definiëren we de rollen en geven we aan welke ondernemingsmodellen we onderscheiden. Paragraaf 3 gaat dan vervolgens nader in op de afzonderlijke rollen en met name op de vraag in hoeverre de rolinvulling bepaald wordt door het ondernemingsmodel. Waar ligt de toegevoegde waarde van een RvC en is deze afhankelijk van het ondernemingsmodel? De bijdrage wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

1.2. Rollen en ondernemingsmodellen

De rollen van de RvC volgen uit wetgeving, codes en praktijk. We onderscheiden vier rollen, namelijk het cluster strategie, kennis van de business en belangen-

¹ Een soortgelijke benadering volgt J. B. Huizink in zijn zeer verhelderende maar meer juridisch getinte beschouwing over “De veranderende rol van de commissaris” in: “De veranderende rol van toezichthouders in de financiële sector”, onder redactie van S. Hijink e.a., Amsterdam, VU University, 2014.

afweging,² vervolgens toezicht dat ik splits in toezicht in enge zin waarbij de focus ligt op de traditionele ‘harde’ toezichtgebieden als financiële rapportage, risicomanagement en compliance en de rol van de RvC als hoeder van de interne governance (of toezicht in brede zin) en ten slotte de rol van werkgever.

Ten aanzien van de te onderscheiden ondernemingsmodellen sluit ik aan bij de rechtsvorm en belangrijker de eigendomsverhoudingen. Ik kies voor een viertal modellen die onderling voldoende onderscheidend zijn. In de eerste plaats de beursgenoteerde onderneming met verspreid aandeelhouderschap, de klassieke casus. Veel literatuur is op deze casus toegespitst, het is het model dat in leerboeken over corporate finance uitgebreid wordt behandeld. Ook de Nederlandse Corporate Governance Code is geschreven voor dit type ondernemingen. Een volgend basismodel is de financiële onderneming, al dan niet beursgenoteerd. Deze onderneming staat onder strak extern toezicht. Verderop zullen we zien dat dit vergaande consequenties heeft voor de governance. Een aparte plaats ruim ik in voor ondernemingen met een dominante aandeelhouder, private equity en staatsondernemingen. De aandeelhouder is nadrukkelijk aanwezig en bepaalt in meer of minder vergaande mate het speelveld voor bestuur en RvC. In het slechtste geval is de RvC de loopjongen van de aandeelhouder en is het bestuur niet veel meer dan zetbaas. Bij private equity wel met een riant vergoeding; bij staatsdeelnemingen is dat wat minder. Ten slotte onderscheid ik de maatschappelijke onderneming (stichtingen e.d.), deze hebben geen aandeelhouders maar wel vele stakeholders en opereren vaak met een duidelijke doelomschrijving of maatschappelijk mandaat. Deze ondernemingen heten in deze bijdrage doelinstellingen.

1.3. De rollen nader beschouwd

1.3.1 Strategie en kennis van de business

Waardecreatie voor wie?

Vraag je een willekeurige commissaris op welk gebied hun toegevoegde waarde het grootst is dan is het antwoord steevast: bijdragen aan de strategie van de onderneming. Het antwoord hierop van bestuurders is minder resoluut. De vraag is op welke wijze deze bijdrage gestalte krijgt. Is de RvC vooral adviseur of is strategie een gezamenlijke verantwoordelijkheid van RvB en RvC zoals in een one-tier board?

Strategie gaat over doelstellingen van de onderneming maar evenzeer over marktpositie, over productfocus, of juist niet, en vooral over uitvoeringsstrategie, inclusief kapitaal- en investeringsplan. Ultiem gaat het ook om vragen als de toekomst van de onderneming: zijn fusies en overnames gewenst? Kennis van de

² In de literatuur wordt ook wel de netwerkrol van de RvC genoemd. Deze wordt behandeld als onderdeel van de strategie en belangenafweging.

business lijkt een *conditio sine qua non* bij de bepaling van de strategie maar ook zaken als risicohouding en belangenafweging spelen een belangrijke rol.

Bij de bepaling van de strategie zet de nieuwe code-Van Manen lange termijn waardecreatie centraal. De vraag rijst dan: waardecreatie voor wie? In de oude Code was het belang van de vennootschap richtsnoer en streeft de vennootschap naar het creëren van aandeelhouderswaarde op lange termijn. Daarbij dienen de belangen van alle stakeholders zorgvuldig te worden afgewogen. Ook in het VK kiest men een soortgelijke aanpak; in de code voor het Verenigd Koninkrijk spreekt men over ‘enlightened shareholders value’. In de voorgestelde nieuwe Code wordt uitgegaan van waardecreatie voor alle betrokken stakeholders. De kritiek op deze aanpak is dat het leidt tot een diffuse doelstellingsfunctie voor de onderneming en dat het daardoor moeilijker wordt het bestuur van de onderneming ‘accountable’ te houden. In ieder geval zal de belangenafweging naar alle stakeholders een nog belangrijker onderdeel van de strategiebepaling worden. Consequenties voor het milieu en sociale impact zullen een integraal onderdeel van de strategie zijn.

Helaas is de praktijk weerbarstiger en is dit allemaal minder vanzelfsprekend dan op papier lijkt. In het ideale geval is er op lange termijn sprake van een belangenparallentie. Het hangt mede van de externe omgeving af of er inderdaad sprake is van deze lange termijn-‘alignment’ tussen de verschillende belangen. Ondernemingen opereren niet in het luchtledige maar hebben te maken met competitieve markten voor hun producten en diensten. De invloed van externe omgeving en competitieve en technologische ontwikkelingen op de strategie van de onderneming krijgt in governance-discussies weinig aandacht maar is niettemin vaak doorslaggevend.

De strategische ruimte

In de publieke opinie wordt de impact van productmarkten en de technologie op de strategie als een gegeven beschouwd of zelfs als positief ervaren. Dat nieuwe technologie disruptief kan zijn en een bedreiging voor de werkgelegenheid wordt als onontkoombaar geaccepteerd. Anders ligt het bij de impact van de kapitaalmarkt. Zeker bij beursgenoteerde ondernemingen is de ruimte tot het kiezen van een strategie groot doch wordt de keuze in belangrijke mate bepaald door de mate waarin deze bijdraagt aan de creatie van lange termijn aandeelhouderswaarde, of meer precies aan de perceptie van de financiële markt van de mate waarin dat het geval is. Dit wordt gezien als dictaat van de kapitaalmarkt. Denk aan de risicovolle strategieën die banken volgden in het eerste decennium van deze eeuw met als doel een ‘double digit return on capital’. Maar hoe groot is de ruimte van de onderneming hieraan weerstand te bieden? Het drama ABN AMRO was laven tussen risicovolle groei op eigen kracht of een roemloos einde als overname kandidaat. Beide strategieën waren niet in het belang van de andere stakeholders maar ook met the benefit of hindsight is niet duidelijk of er een realistische derde strategie was. Dit voorbeeld illustreert de dominante invloed van de externe omgeving.

Marktcondities perken de strategische ruimte voor een onderneming in. De vraag is of het ondernemingsmodel medebepalend is voor de strategische ruimte. Bij beurs-NV's is deze ruimte groot. Een ideaal speelveld derhalve voor groepen die een stakeholdersbenadering bepleiten. Bij financiële ondernemingen is door de scherpere wet- en regelgeving in combinatie met indringend toezicht de strategische ruimte beperkt. Tegelijkertijd is door de grote nadruk op (versterking van) de kapitaalpositie, de afhankelijkheid van de aandeelhouders groot. Dit laat weinig ruimte om veel aandacht te geven aan de belangen van andere stakeholders anders dan afgedwongen door wet- of regelgeving.

Bij ondernemingen met een dominante aandeelhouder zal deze in de regel een grote invloed uitoefenen op de strategie. Het is dan aan bestuur en RvC tijdig tegenwicht te bieden als daardoor de belangen van de andere stakeholders al te zeer in de knel komen.

Doelinstellingen hebben vaak geen aandeelhouders, geen winstdoelstelling en opereren bovendien vaak in een niet-competitieve omgeving maar hebben een missie die zo geformuleerd is dat daardoor de strategische ruimte in hoge mate bepaald wordt. De strategie zal sterk op uitvoering gericht zijn. De belangenafweging verdient wel extra aandacht. De aandacht voor de belangen van de interne stakeholders mag er niet toe leiden dat het organisatie of vennootschappelijk belang in hoge mate gekleurd wordt door een al dan niet verborgen groei- of werkgelegenheidsdoelstelling.

Kortom de vraag is of de schone formuleringen in de voorgestelde nieuwe Code een minder mooie werkelijkheid verhullen en ten onrechte de indruk wekken dat via good governance ondernemingen in een social enterprise mode zijn te besturen. Dat miskent de dwingendheid van de markten, niet alleen van de kapitaalmarkt maar ook van de productmarkt. De continuïteit van de onderneming indiceert de te maken keuzes en de daaraan gekoppelde belangenafweging. Vanuit dit continuïteitsperspectief kan er dan nog steeds sprake zijn van lange termijn alignment van de belangen van de verschillende stakeholders. Maar in de hitte van de dag verdwijnt de lange termijn gemakkelijk uit het zicht.

De toegevoegde waarde van de RvC is op dit gebied dus contingent op wat missie en de omgeving waarin de onderneming opereert toelaten. In ieder geval dient de RvC voor zichzelf maar ook in zijn verantwoording naar stakeholders duidelijk te maken wat de speelruimte is.

Wie heeft het primaat?

Standaard wordt aangenomen dat het primaat voor de strategie bij de RvB ligt. Zij wordt geacht de business het beste te kennen. De rol van de RvC varieert van een waarbij de nadruk ligt op advies tot een waarbij het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. De Nederlandse Corporate Governance Code geeft de RvC een

tamelijke zware rol doch nog steeds beduidend zwakker dan in een one-tier board waar de strategie uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid van de hele board is.

De RvC dient in ieder geval uitdrukkelijk toe te zien op de evenwichtige belangenafweging en deze afweging dus expliciet te maken inclusief de dilemma's. Ook de beoordeling of de strategische doelstellingen realistisch zijn of grenzen aan luchtfietsen is een taak voor de RvC.

Bij beursgenoteerde ondernemingen is er een moment waarop het primaat over de strategie verschuift naar de RvC, dat is het moment waarop de zittende CEO vertrekt en de RvC een nieuwe CEO kan aanstellen. In dit proces kan een RvC zeer vergaande strategische accenten zetten. Bij andere ondernemingen is dat minder goed mogelijk, of omdat de benoeming onderhevig is aan goedkeuring door een externe toezichthouder of omdat de aandeelhouder zelf de CEO benoemt zoals bij private equity.

Dialogoog met stakeholders over strategie

De dialoog met de werknemers is in Nederland wettelijk geregeld via het instituut van de ondernemingsraad (OR). De CEO is in deze de bestuurder van de onderneming en als zodanig het aanspreekpunt voor de OR. Een of twee keer per jaar schuift een vertegenwoordiging van de RvC aan om de officiële overlegvergadering bij te wonen. De rol voor de commissarissen is toch voornamelijk luisteren. In veel ondernemingen is de praktijk gegroeid om naast het formele overleg ook informeel overleg te hebben, bijvoorbeeld in de vorm van een tripartite overleg.

De dialoog met de aandeelhouders berust bij beursgenoteerde ondernemingen bij de RvB, in casus de CEO en de CFO. Bij ondernemingen met dominante aandeelhouders bepaalt de aandeelhouder met wie hij wat wil bespreken. Bij overheidsbedrijven heeft de Staat overleg zowel met de RvB als de RvC.

Een bijzondere situatie doet zich voor bij ondernemingen zonder aandeelhouders. In dit verband is het begrip sociale onderneming met meervoudige verantwoording geïntroduceerd. Vanuit bestuurlijk oogpunt een complex geheel dat echter een fraaie weerspiegeling is van het stakeholdersdenken.

Zelfs bij belangrijke het wezen van de onderneming rakende besluiten als overnames en fusies is de rol van de RvC in gevallen waarbij het initiatief van buiten komt tamelijk beperkt. Doordat de aandeelhouders of de externe toezichthouders het (eerste en) laatste woord hebben. Ondanks het enorme tijdsbeslag dat dit soort processen op RvB en RvC leggen blijft de rol van de RvC doorgaans beperkt tot proces control. Verloopt het proces zorgvuldig, worden de stappen in de juiste volgorde gezet en worden de belanghebbenden er tijdig bij betrokken? Bij initiatieven die vanuit de onderneming zelf komen is de rol van de RvC wel zeer belangrijk. De historie van corporate Nederland laat vele voorbeelden zien waarbij

de RvC deze rol onvoldoende assertief heeft ingevuld en de facto te veel ruimte heeft gegeven aan bestuurders met dadendrang. Dat is het geval zowel bij beursgenoteerde ondernemingen als bij instellingen zonder aandeelhouders. Bij de laatste soort ondernemingen kunnen we wijzen op debacles bij woningcorporaties of in de zorgsector.

Als een terzijde, nog steeds kom je, vooral bij bestuurders, de gedachte tegen dat commissarissen ook, en vooral, goodwill-ambassadeurs van de ondernemingen zijn. Zij kunnen deuren openen en hun invloed aanwenden om voor de onderneming te lobbyen. Naar mijn mening past dit niet meer in de moderne taakopvatting van de commissaris. Het draait de zaken om en maakt commissarissen onderdeel van de operationele bedrijfsvoering. Dat laat onverlet dat commissarissen waar, zeker in conflictsituaties, nodig misverstanden uit de weg kunnen ruimen en een constructieve dialoog op gang kunnen brengen. De RvC als regisseur (of souffleur) van de dialoog met de stakeholders.

Samenvattend: de toegevoegde waarde van de RvC bij strategiebepaling en belangenafweging is niet eenduidig te bepalen. Het hangt van de situatie af wat de RvC kan toevoegen. De minimale rol is die van procesbewaking, doorgaans zal een RvC verder willen gaan en zich ook inhoudelijk willen bemoeien met de strategie. Bij beursgenoteerde ondernemingen lijkt er een duidelijke waarde voor een inhoudelijke rol van de RvC. Bij andere ondernemingen is deze toegevoegde waarde minder duidelijk en zal de nadruk liggen op een toetsende rol zoals de kwaliteit van de implementatieplannen en explicitering van de belangenafweging.

1.3.2 Toezicht op risicomanagement, control en compliance

Deze paragraaf gaat over het toezicht door de RvC op financial control, risicomanagement en compliance, in het bestek van deze bijdrage toezicht in enge zin genoemd. Het is het deel van het toezicht dat goed kan worden gevangen in processen en meetbare grootheden en zich goed leent voor voorschriften en controle achteraf. De andere dimensies van het toezicht komen in de volgende paragraaf aan de orde.

Deze enge toezichtrol van de RvC krijgt veel aandacht, of dat nu in codes is, in wetgeving of in post-mortem analyses van corporate falen. De voorgestelde nieuwe Code besteedt liefst vijf bladzijden aan deze toezichttaak van de RvC en aan de rol van de interne en externe accountant in deze. Mede onder invloed van de sterke druk op controleerbaarheid achteraf is er de neiging de focus van toezicht te versmallen tot de financiële verslaglegging, risicomanagement en compliance. Op deze gebieden zijn de processen helder te definiëren, is normstelling en meetbaarheid mogelijk en is er dus sprake van een ideaal werkerterrein voor de auditor. Deze toezichttaak in enge zin is sterk procesgedreven; toezicht op de opzet en werking van de processen staat centraal.

Door de toegenomen rol van de externe accountant met zijn eigen toezichtagenda dreigt de rol van het interne toezicht door de RvC in hoge mate een afvinkrol te worden. Een rol die met overgave en leunend op langjarige ervaring kan worden gespeeld en wordt gespeeld en die een steeds groter deel van de beschikbare tijd opslokt. Enigszins provocerend kan worden gesteld dat de toegevoegde waarde hiervan omgekeerd evenredig is met de aandacht die eraan wordt besteed.

Wat er ook van bovenstaande zij, de effectiviteit van het toezicht zal in belangrijke mate afhangen van de kwaliteit van de informatievoorziening. Deels is ook deze geformaliseerd en onderwerp van accountantscontrole. Steevast onderdeel in de management letter van de accountant is de integriteit van de systemen en de data. Echter evenzeer relevant is de wereld achter deze geformaliseerde informatie: waar zitten de zwakke plekken in de bedrijfsvoering, welke risico's zitten verborgen in met derden aangegane verplichtingen. Deze zaken laten zich slecht vangen in een geformaliseerd rapportageformaat. Het is aan de RvC via kritische vragen en door gesprekken zicht te krijgen op deze werkelijkheid achter de wereld van standaard-rapportages.

Toegevoegde waarde situationeel bepaald

1. Financiële instellingen

Een fraaie beschrijving van de interne toezichttaak bij financiële instellingen is te vinden in de recente BIS publicatie Corporate Governance Principles for Banks. Deze beschrijft de taken van een RvC. De focus ligt op risk management, op compliance en op de opzet en werking van het three lines of defense-model. Plus op het belang van een sterke risicocultuur of beter risicobeheersingscultuur.

Raden van Commissarissen bij banken en andere financiële ondernemingen krijgen steeds meer te maken met het indringend verticaal toezicht van DNB. Deze vorm van toezicht vervangt het in Nederland gebruikelijke horizontale toezicht gebaseerd op onderling vertrouwen en een zekere mate van partnership tussen intern en extern toezicht. De onderneming met al zijn bestuurlijke organen is onderwerp van toezicht en van gelijkwaardigheid is geen sprake. Het toezicht strekt zich ook uit tot de toets door DNB of de betrokken commissarissen wel competent zijn om het door DNB gewenste toezicht uit te oefenen. Te vrezen valt dat vergaande bemoeienis met het interne toezicht tot crowding out-verschijnselen gaat leiden. Deze verdringing speelt op twee niveaus: de toezichtagenda van DNB bepaalt in toenemende mate de agenda van de RvC ongeacht of daar de grootste toegevoegde waarde van de RvC ligt. Daarnaast leidt dit tot een zekere monocultuur in het commissariaat; commissarissen die hun eigen agenda willen volgen worden geleidelijk verwijderd of trekken zichzelf terug. Of dat een goede zaak is valt te betwijfelen.

2. Beursgenoteerde ondernemingen: de dominante rol van de externe accountant

Bij beurs-NV's zien we een verschuiving van de materiële toezichtrol van de RvC naar toezicht op het proces, dat is een meer adviserende en sanctionerende rol. Het

inhoudelijke toezicht verschuift naar de accountant. Deze werkt op basis van centraal vastgestelde protocollen en doet erover verslag aan AC en RvC. De RvC bespreekt de management letter, de reacties van de RvB en bekrachtigt vervolgens de financiële rapportage.

De voorgestelde nieuwe Code voor beursgenoteerde ondernemingen geeft op het punt van de scope-versmalling welkom tegenwicht. Deze bredere invulling van toezicht komt in de Code ook terug in een verbreding in control-verklaring. Dat is echter nog geen gelopen race. De hiervoor benodigde controleerbaarheid vergt duidelijke normstelling vooraf. Vooralsnog lijkt dat een brug te ver. Op dit punt zal er dus op moeten worden vertrouwd dat de RvC zijn werk goed doet.

3. Andere ondernemingen: toezichtrol is materieel en cruciaal

Er zijn nog domeinen waar de RvC door het uitoefenen van zijn klassieke toezichtrol nog het verschil kan maken, dat geldt voor niet-beursgenoteerde ondernemingen en doelinstellingen. De verslaggevings- en externe controlestandaarden voor private ondernemingen, niet zijnde ondernemingen van algemeen belang, zijn minder rigoureuze dan voor beursgenoteerde ondernemingen. Dat in combinatie met een dominante aandeelhouder of, bij het ontbreken van een aandeelhouder, een dominante CEO maakt het belang van strakke en materiële controle door de RvC groot. Dat geldt zeker bij een gebrekkig three lines of defense-model doordat cruciale functies als een onafhankelijke compliance officer of een interne auditor vaak ontbreken.

Samenvatting

De toezichtrol dreigt bij veel ondernemingen te verworden tot een ietwat mechanische vorm van procestoezicht compleet met de daarbij behorende rituelen. Met het beheersen van jargon en andere bezweringsformules (boiler plate statements) kom je een heel eind. Het overslaan van deze in een tuinkalender vastgelegde rituelen is geen optie. Het nalaten breekt je op als achteraf blijkt dat toch iets fout gegaan is. Het ontbreken van ook maar enkele key controls (ook zo'n mooie uitdrukking) plaats de onderneming en zijn bestuurders (in brede zin) in een zwakke positie.

Dat klinkt negatiever dan beoogd. Geformaliseerd toezicht zoals we dat thans kennen is noodzakelijk maar is het ook voldoende? Of is het toch vergelijkbaar met de dronkenlap die zijn verloren sleutels zoekt onder het licht van de lantaarnpaal, niet omdat hij daar zijn sleutels heeft verloren maar omdat hij daar licht heeft. Op die vraag gaan we in de volgende paragraaf in.

1.3.3 Hoeder van interne governance

Hoewel deze rol strikt genomen onder de toezichtrol kan worden geschaard verdient een behandeling in een aparte paragraaf de voorkeur, om niet ondergesneeuwd te worden onder het hiervoor beschreven toezicht in enge zin. Het gaat

in deze paragraaf om structuren en checks and balances, om board dynamics en om professionaliteit en integriteit. Al deze zaken raken aan de cultuur van de onderneming.

Veel zaken die in een onderneming goed fout gaan zijn terug te voeren op het ontbreken van voldoende checks and balances. Toch is expliciete en reguliere aandacht voor de interne governancestructuur geen standaard onderdeel van de agenda van de RvC. Ten onrechte! De code-Van Manen noemt twee interne governance-onderwerpen: de rol van een eventueel executive committee onder de RvB en de rol en aanwezigheid van een interne accountant. Ten aanzien van het eerste dringt de Code aan op waakzaamheid; het tweede wordt, terecht, als best practice aangemerkt.

Meer algemeen gaat het om de aanwezigheid van interne checks and balances, zoals het three lines of defense-model. Het gaat daarbij om opzet en werking. Mijn indruk is dat met name op het gebied van de werking de RvC een actievare rol kan spelen. De rol als hoeder van de interne governance geldt in alle onderscheiden ondernemingsmodellen. De situatie kan verschillen maar de uitgangspunten niet. Het gaat minder om formele structuren dan om de feitelijke werking. Soft factors spelen uitdrukkelijk een wezenlijke rol.

Terzijde, de RvC is ook hoeder van de externe governance. De Code geeft een expliciet en controleerbaar kader dat door de secretaris van de onderneming kan worden getoetst. Vervolgens kan de externe accountant nagaan of de onderneming de comply or explain-bepaling naleeft en daarover op de juiste wijze rapporteert. De rol van de RvC is dan teruggebracht tot een bekrachtiging van de lijst met uitzonderingsbepalingen inclusief de daarvoor aangedragen uitleg. Deze wellicht wat al te cynische procesbeschrijving geeft wel de schaduwkant van de Code aan; het is geen gedragscode maar een afvinkdocument. Hoewel de toegevoegde waarde van de RvC op dit gebied dus betrekkelijk is, doet dat niet af aan de toegevoegde waarde van de Code zelf. De vraag is ook of het anders kan: quis custodet custodes?

Board dynamics

Structuren zijn mooi maar uiteindelijk gaat het om mensen en hoe zij met elkaar omgaan en handelen. Als ergens dan geldt deze verzuchting op bestuursniveau. Het gaat dan om board dynamics. De term is nieuw, het onderwerp niet. De zorgen om een al te dominante CEO, in de VS vaak ook nog chairman van de one-tier board. Het inperken van de macht van deze 'imperial' CEO was een belangrijk doel van de corporate governance-discussies in het begin van deze eeuw. Scheiding van de rol van CEO en chairman en een meerderheid van onafhankelijke board members werden als best practices geïntroduceerd.

De aandacht verschuift thans van de opzet naar de werking. Zelfevaluaties zijn pogingen de board dynamics meetbaar te maken. Serieuze zelfevaluaties zijn een

belangrijk instrument en juist de RvC kan op dit gebied de juiste toon zetten en moeilijke zaken bespreekbaar maken. Daarvoor is professionele ondersteuning schier onmisbaar. Belangrijk is ook dat de zelfevaluatie niet beperkt blijft tot de RvC maar ook de RvB en de interacties binnen RvB en tussen RvB en RvC omvat.

Over de praktijk van zelfevaluaties is nog maar weinig bekend. Deels omdat een duidelijk normenkader ontbreekt. Deels omdat niet zo duidelijk is wat de follow-up zou moeten zijn. Lastige zaken als interpersonele dynamiek lenen zich nu eenmaal moeilijk voor eenvoudige oplossingen, anders dan wijzigingen in de personele samenstelling. Maar er zijn ook eenvoudigere verbeterpunten als proactieve agendering, frequentie en duur van vergaderingen, de organisatie van permanente educatie en gezamenlijke workshops. Kortom voor Raden van Commissarissen ligt hier een mooie en waardevolle taak.

Professionaliteit, ondernemerschap en integriteit

De RvB is verantwoordelijk voor de normen en waarden in het bedrijf en voor de kwaliteit van de bemensing. De RvC is daarvoor het bevoegde orgaan waar het zichzelf en de RvB betreft maar ziet ook toe op het beleid in deze van de RvB. Op dit gebied geldt het onzekerheidsprincipe van Heisenberg: de RvC beïnvloedt door zijn wijze van toezicht het systeem waarop het toezicht houdt. Zo kan een eenzijdige nadruk op vakmatige en gefragmenteerde professionaliteit en op foutloos gedrag leiden tot een interne verstarring waarin ondernemerschap geen ruimte meer krijgt. Dat geldt overigens mutatis mutandis ook voor het toezicht door externe toezichthouders. Dit raakt het onderwerp cultuur van de onderneming.

Cultuur

In de code-Van Manen ligt de nadruk op zaken als integriteit en open cultuur. Cultuur gericht op het vermijden van schadelijk gedrag. De vraag is of dit genoeg is. Zou de RvC niet ook moeten kijken naar zaken als ondernemerschap, innoverend vermogen en bereidheid tot het nemen van verantwoordelijkheid en risico's? Juist in een snel veranderende wereld zijn veranderingskracht en ondernemerschap kritische succesfactoren.

Samenvatting

De gedachte dringt zich op dat de rol als hoeder van de interne governance weleens de hoofdtaak van een RvC zou kunnen zijn: een rol die vreemd genoeg niet de expliciete aandacht krijgt die het verdient. Hier wreekt zich het feit dat het definiëren van key controls en key performance indicators moeilijk is. Het blijft vaak bij indrukken en vrijblijvende constatering. Een mooi gebied voor verdere ontwikkeling van best practices.

1.3.4 Werkgeversrol

De werkgeversrol van de RvC bij beursgenoteerde ondernemingen is omvattend. Het gaat dan om werving en selectie van bestuurders, de evaluatie van het

functioneren van deze bestuurders en ten slotte de arbeidsvoorwaarden voor het bestuur. Daarnaast houdt de RvC toezicht op de bemensing van de topmanagementlaag en op de opbouw van het interne beloningsgebouw.

Werving en selectie van bestuurders kost veel tijd, zeker als er geen interne kandidaten aanwezig zijn of als de RvC bewust verder wil kijken dan alleen intern. Het opstellen van een profiel, het contacteren van kandidaten en het voeren van gesprekken met deze kandidaten is een tijdrovend proces waarbij veel personen en organen betrokken zijn. In de praktijk wordt vaak een headhunter ingeschakeld maar ook deze zal de moeilijke beslissingen en de ronde van gesprekken terugverwijzen naar de RvC. Een dominante aandeelhouder zal zich zeker willen bemoeien met het selectieproces. Dat ontslaat de RvC echter niet van zijn taak zich een oordeel te vormen over de geschiktheid van de te benoemen bestuurder. Zowel bij benoeming als in het kader van de periodieke evaluatie van haar/zijn functioneren.

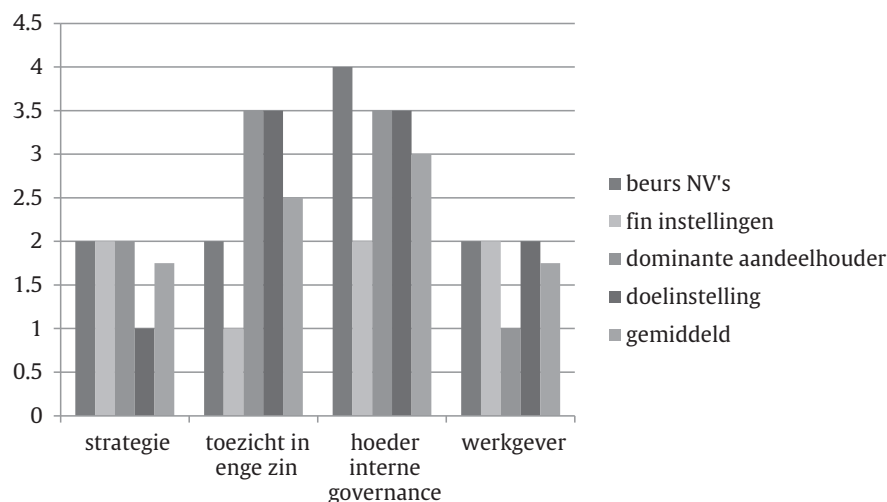
Het onderwerp evaluatie is in de vorige paragraaf al aan de orde geweest als onderdeel van de board dynamics. In deze paragraaf is er ook de link met het beloningsbeleid. In code-Tabaksblat was het goed gebruik dat de voorzitter van de RvC zich ver verwijderd hield van beloningsdiscussies. In het huidige maatschappelijke klimaat is dat geen houdbare positie. De maatschappelijke bemoeienis met de beloning van bestuurders is goed te begrijpen maar kent ook disfunctionele elementen. Een ervan wil ik noemen: de maximering van de exitvergoeding voor een bestuurder op een jaarsalaris. In de praktijk werkt dit instrument niet zelden slecht uit voor de betrokken onderneming, disfunctionerende bestuurders kunnen niet met zachte hand en een comfortabele exitvergoeding van zeg drie jaar tot opstappen worden bewogen. Het gevolg is een langdurig en vaak conflictueus ontslagproces waarbij uiteindelijk de onderneming en zijn stakeholders de dupe zijn. De straf van de goede daad, om het cynisch te zeggen.

Gelieerd aan de werkgeversrol is er een rol waarin Raden van Commissarissen niet op zitten te wachten maar die ze van tijd tot tijd wel moeten vervullen, dat is die van 'authority of last resort'. Deze wordt actueel indien om welke reden dan ook de RvB haar rol niet meer over de volledige breedte kan vervullen. Dit kan zijn omdat de RvB te zeer conflicted is, bijvoorbeeld bij een overname waarbij de RvB zelf partij is. Of in het geval van een ernstig compliance incident waarbij de RvB direct betrokken is. Denk aan onregelmatigheden in de financiële verslaggeving of andere ernstige overtredingen van vigerende regelgeving. De RvC dient in zulke zaken het initiatief te nemen en de interne regie naar zich toe te trekken. Daarbij is het van groot belang vanaf het begin klip-en-klaar te zijn over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De koninklijke weg is die waarbij de RvB waar het de regie van het overnameproces of de afhandeling van het incident betreft volledig buitenspel wordt gezet. Dit is overigens eenvoudig op te schrijven maar kan in de praktijk wel tot een dilemma leiden: is het wel in het belang van de onderneming de zaken zo hard te spelen, moet geen rekening worden gehouden met de noodzakelijke

bestuurlijke continuïteit en kan deze wel worden geborgd als de RvB zou besluiten het op een collectief ontslag te laten aankomen? Vragen waarop in het bestek van dit artikel niet nader zal worden ingegaan.

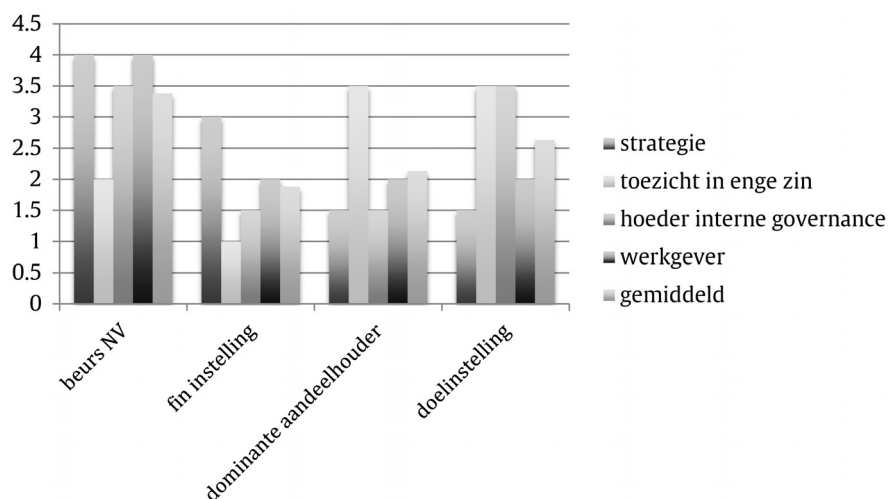
1.4. Conclusies en aanbevelingen

In onderstaand schema is op basis van bovenstaande analyse zeer subjectief een ranking score toegekend aan de onderscheiden rollen van de RvC waarbij rekening wordt gehouden met het soort onderneming. Per onderneming worden de vier rollen gerankt waarbij 4 de hoogste score is en 1 de laagste. Bij beurs-NV's scoort strategie hoog en de overige rollen gemiddeld. Deze ranking beoogt dus de vraag welke rol het meest waardevol is te beantwoorden. Het gemiddelde per rol over de vier onderscheiden bedrijfsmodellen ontloopt elkaar niet veel. Strategie scoort het laagst en hoeder van interne governance het hoogst. Deze resultaten sporen redelijk met de uitkomsten van een onderzoek onder commissarissen door Klaassen en Rijken.³ In hun laatste Commissarissen Benchmarkonderzoek staat de toezichtrol met stip bovenaan. Zij maken daarbij geen onderscheid tussen toezicht in strikte zin en de rol van hoeder van de interne governance.



Het is ook mogelijk de ranking te doen per rol over de vier onderscheiden ondernemingsmodellen: per rol wordt dus bekeken bij welk ondernemingsmodel deze rol de hoogste toegevoegde waarde heeft. De gemiddelde score per ondernemingsmodel over de vier onderscheiden rollen geeft dus een indicatie bij welk ondernemingsmodel een RvC de meeste toegevoegde waarde heeft. De resultaten staan in onderstaande grafiek.

³ Zie A. Klaassen en H. A. Rijken, "De Toezichtrol van de Commissarissen is weer leidend geworden", Commissarissen Benchmarkonderzoek 2015/2016, Grant Thornton, juni 2016.



De verschillen zijn nu wat groter. De toegevoegde waarde van de RvC is het kleinst bij de financiële onderneming en het hoogst bij de beurs-NV. De andere twee modellen zitten daar tussenin.

De grafiek illustreert dat de toegevoegde waarde van de RvC situationeel bepaald is en niet altijd daar ligt waar, bijvoorbeeld in codes, de grootste aandacht naartoe gaat, in casu de toezichtsrol. De RvC heeft, zoals verwacht, een belangrijke rol bij beursgenoteerde niet-financiële ondernemingen, vooral op het gebied van strategie en hoeder van de interne governance maar ook bij ondernemingen met een dominante aandeelhouder of bij doelinstellingen is er een duidelijke rol voor de RvC, met name op het gebied van toezicht en interne governance. De toegevoegde waarde van de RvC bij financiële instellingen steekt daar pover bij af, de strakke inkadering van de rol door de externe toezichthouder leidt wel tot veel (extra werk) maar de (toegevoegde waarde) daarvan houdt daar geen gelijke tred mee, to put it mildly.

Afsluiting

Tot slot nog drie losse flodders of aanbevelingen; de maximale zittingsduur van de RvC, het gewenste profiel van de RvC en het RvC-verslag.

Maximale zittingsduur

In de voorgestelde nieuwe Corporate Governance Code wordt voorgesteld de zittingstermijn voor commissarissen te maximeren op acht jaar. Dit voorstel heeft nogal wat kritiek ge oogst. Zo stelt Wim van den Goorbergh in Me Judice dat dit voorstel uit de lucht is gegrepen en een deugdelijke theoretische en empirische onderbouwing mist, waarvan akte. Vanuit het perspectief van dit artikel ligt een meer genuanceerde kritiek in de rede. Ligt de nadruk bij de invulling van het commissariaat op de toezichtrol (in enge zin) dan is weinig in te brengen tegen een

maximering van de zittingsduur op acht jaar. Bij een langere termijn doemt het risico van de ‘captive’ toezichthouder op. Daarentegen zijn er sterke argumenten die pleiten tegen een relatief korte duur van acht jaar als de nadruk ligt op de rol als strategisch adviseur en kenner van het bedrijfsmodel en de marktomgeving. Zo bezien zegt het voorstel iets over preferenties van de codecommissie als het gaat om de rollen van de RvC.

Het profiel van de RvC

Na bovenstaande analyse kan ik kort zijn over het profiel van de RvC. Dat volgt uit de gewenste rolinvulling. Maar wat is gewenst? Als econoom zou je kijken naar die gebieden waar de toegevoegde waarde het grootst is. Waarom een RvC van een financiële instelling opzadelen met veel intern toezicht als het feitelijke toezicht toch wordt uitgeoefend door de externe toezichthouder. Aan een RvC als doorgeefluik van de wensen en eisen van de externe toezichthouder valt weinig te verdienen. Het lijkt beter als de RvC zich sterk maakt voor evenwichtige belangenafweging en acteert vanuit een grondige kennis van de business en de maatschappelijke ontwikkelingen. Ook als hoeder van de interne governance is eer te behalen. Voor een RvC met een private equity-belegger als dominante aandeelhouder is de rol van werkgever de facto non-existent. Datzelfde geldt mutatis mutandis bijvoorbeeld ook voor de Raden van Toezicht van de grote bedrijfstakpensioenfondsen. Kortom het profiel volgt in deze de structuur.

Verantwoording rolinvulling in verslag RvC

De verantwoording in het jaarverslag door de RvC volgt nog vaak het vertrouwde stamien van de kroniek. De Raad heeft in het verslagjaar zoveel keer vergaderd en toen gesproken over dit en dat. Het lijkt de moeite waard ook eens een andere invalshoek te kiezen en verslag te doen over de werkzaamheden en het functioneren van de RvC vanuit de verschillende rollen.