

7 | *Governance Model Canvas*: een hulpmiddel voor commissarissen bij het bespreken van lange termijn waardecreatie

Mijntje Lückers-Rovers

7.1. Inleiding

In de nieuwe *Corporate Governance Code* ('Code 2016') heeft lange termijn waardecreatie een prominente(re) plek gekregen. De Code uit 2008 stelde nog dat het afwegen van belangen van alle *stakeholders* door bestuur en RvC uiteindelijk gericht is op het 'creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn', in 2016 is het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn vervangen door 'het creëren van waarde op de lange termijn'. Dit wordt vervolgens nadrukkelijk ingevoerd in de bepalingen die gaan over de strategie van de onderneming, het beloningsbeleid en de cultuur in de onderneming.

Dit wil niet zeggen dat lange termijn waardecreatie helemaal nieuw is, ook het voorheen gehanteerde aandeelhouderswaarde op de lange termijn ging impliciet uit van dezelfde veronderstelling. Lange termijn aandeelhouderswaarde is namelijk alleen mogelijk als bestuur en toezicht een zorgvuldige afweging maken in de belangen van *alle stakeholders*: een bedrijf dat geen waarde toevoegt voor de klanten, geen goede werkgever is, verhoudingen met financiers of overheid verspeelt, zal uiteindelijk minder goed in staat zijn om op de lange termijn aandeelhouderswaarde te creëren. Echter in de nieuwe Code 2016 is dit veel explicieter gemaakt, en is lange termijn waardecreatie dus als hoofddoelstelling benoemd.

De Code 2016 schrijft niet voor wat deze lange termijn waardecreatie dan precies is en hoe je deze bepaalt. Dit verschilt natuurlijk ook per onderneming en hiervoor bestaat geen '*one size fits all*'. Toch blijkt in de praktijk dat professionals, bestuurders en commissarissen 'waardecreatie' een 'vaag principe' vinden en dat de uitleg hiervan makkelijk tot misverstanden kan leiden. Op conferenties en opleidingen voor commissarissen viel het mij op dat, alhoewel het principe lange termijn waardecreatie op veel bijval kan rekenen, de uitwerking hiervan nog niet voor iedereen evident is.

Daar komt bij dat er vaak gedacht wordt dat lange termijn waardecreatie zo vanzelfsprekend is dat er niet met elkaar over gesproken hoeft te worden: natuurlijk bespreek je in de *boardroom* de *stakeholders*, (het beheersen van) de risico's en lange termijn strategie. Echter, uit eerder (eigen) onderzoek is al gebleken dat

commissarissen veelal handelen aan de hand van ongeschreven regels, ze vinden bepaalde uitgangspunten zo vanzelfsprekend waardoor ze het niet nodig vinden er expliciet met elkaar over te spreken. Daarbij wordt voorbijgegaan aan het feit dat de ongeschreven regel van de één, iets anders kan zijn dan de ongeschreven regel van de ander. Ditzelfde geldt voor een veelvoorkomende bias (vooringenomenheid): de *interest bias*, oftewel de aandachtsbias. Vaak worden discussies gevoerd met argumenten die voortkomen vanuit een bepaald perspectief, een bepaalde (eigen) interesse of prioritering. Deze worden veelal niet als zodanig herkend (want men gaat er impliciet vanuit dat iedereen dezelfde prioriteiten hanteert) en al helemaal niet uitgesproken, en het is dan ook voor eenieder onbekend hoe dit de besluitvorming beïnvloedt. Ook bij lange termijn waardecreatie kan dit een rol spelen, bijvoorbeeld omdat niet iedereen op dezelfde manier de belangen van *stakeholders* weegt maar wel denkt dat dit voor iedereen hetzelfde is. Het is daarom belangrijk om bepaalde perspectieven en uitgangspunten expliciet te maken, in plaats van impliciet te veronderstellen.

In dit hoofdstuk wordt daarom een reeds beproefde methode voor het inzichtelijk maken van een businessmodel, het *Business Model Canvas* van Osterwalder en Pigneur,¹ aangepast naar een (concept) *Governance Model Canvas*. Het oorspronkelijke model leidt aan de hand van acht subthema's tot het negende hoofdthema: de kern van het businessmodel, de Waardepropositie. Een canvas ("een poster, schilderij") geeft daarmee een gestructureerd beeld van de opbouw van deze waardepropositie. De waardepropositie in het Business Model Canvas bepaalt uiteindelijk waarom een klant voor een bepaald bedrijf kiest. Het in dit hoofdstuk aangepaste Governance Model Canvas volgt eenzelfde methodiek, aan de hand van acht relevante thema's in *corporate governance*, komen we tot de hoofddoelstelling: lange termijn waardecreatie. Het model kan daarbij voor commissarissen behulpzaam zijn om op een analytische en gestructureerde wijze, met elkaar, e langetermijnwaardecreatie te definiëren, ter discussie te stellen of bij te stellen. De informatie in het Governance Model Canvas is daarmee niet nieuw, wel nieuw is de gestructureerde opbouw van de informatie.

De in dit hoofdstuk beschreven aanzet tot een *Governance Model Canvas* is een eerste concept, en hierbij is vooral aansluiting gezocht bij de principes en *best practice* bepalingen van de Nederlandse corporate governance code. Niet ondenkbaar is dat het model later wordt aangepast aan andere algemeen heersende principes, bijvoorbeeld om het breder toepasbaar te maken voor andere sectoren.

Dit hoofdstuk is als volgt ingedeeld: eerst volgt in paragraaf 7.2 een overzicht van de lange termijn waardecreatie in *corporate governance* en in de herziene Nederlandse corporate governance code 2016, daarna wordt in paragraaf 7.3 het oorspronkelijke *Business Model Canvas* van Osterwalder en Peigneur uiteengezet,

¹ A. Osterwalder en Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* 2010.

waarna uiteindelijk in paragraaf 7.4 het *Governance Model Canvas* wordt geïntroduceerd. Paragraaf 7.5 sluit af.

7.2. Lange termijn waardecreatie in corporate governance

7.2.1 *Interne en externe waardecreatie*

Lange termijn waardecreatie in corporate governance is niet nieuw. In *'Boards, Governance and Value Creation'* beschrijft de Noorse hoogleraar Huse (2007, p. 7) dat *"Corporate governance and board effectiveness are concerned with accountability and what really counts. I present corporate governance definitions in which alternative value creation concepts are discussed. Corporate governance is defined here as the interactions between internal actors, external actors and the board members in directing a corporation for value creation. Accountability thus goes beyond controlling managerial opportunism on behalf of distant shareholders. A broader stakeholder picture is introduced."*²

Huse maakt daarbij een onderscheid tussen interne en externe waardecreatie door de onderneming en tussen economische en sociale waardecreatie (zie Tabel 1).

Tabel 1 Typen waardecreatie, met voorbeelden (Tabel uit Huse 2007, p. 274)

	Interne waardecreatie	Externe waardecreatie
Economische waardecreatie	Internationalisatie, fusie, herstructurering, ondernemerschap, innovatie, risicobereidheid	Financiële prestaties, aandeelhoudersrendement, omzet, etc.
Sociale waardecreatie	Werknemerstevredenheid, veiligheid werkvloer, ethiek werkvloer, ontwikkeling medewerkers	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en ethische gedrag, productkwaliteit, duurzaamheid, werkgelegenheid, etc.

Vier rollen van de commissaris

Commissarissen hebben zoals bekend vier rollen: toezichthouder; adviseur; werkgever; en netwerker/ambassadeur, die af te leiden zijn uit verschillende theorieën (zie figuur 1). Incidenten bij beursgenoteerde ondernemingen, onderwijsinstellingen en woningcorporaties hebben helaas geleid tot een (te) grote focus op de toezichtstaak van de commissaris.³ Ook de toegenomen wet- en regelgeving dwingen commissarissen steeds meer tijd te besteden aan controlerende activiteiten.

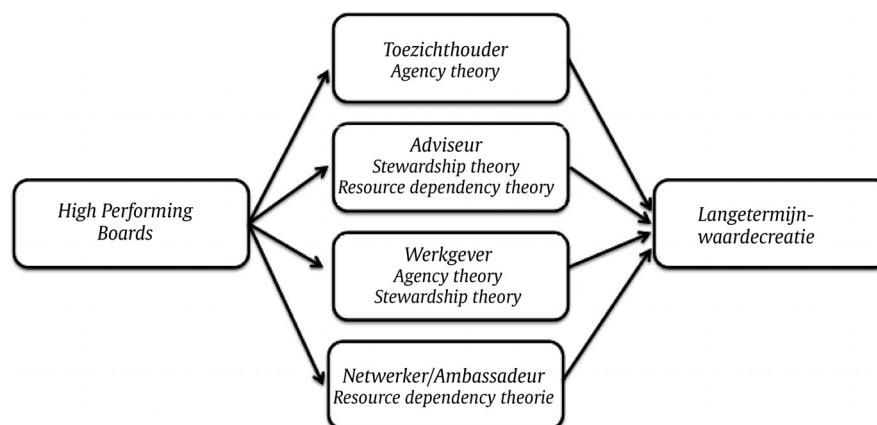
² M. Huse, *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press 2007.

³ Zie ook opiniestuk Lückeraht-Rovers in *Het Financieele Dagblad* (23 november 2013, p. 10): "Accent wordt bij bedrijven en instellingen nog te veel gelegd op toezichtsrol van commissaris".

Hierdoor ontstaat de gedachte dat het waarborgen van de continuïteit van de onderneming, de hoofdtaak van commissarissen, het meest gebaat is bij intensief toezicht waarbij risico's zoveel mogelijk worden beperkt. Maar minstens zo belangrijk voor de continuïteit van de onderneming is het ondernemerschap van de onderneming en 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 Burgelijk Wetboek).

Figuur 1: De vier rollen van de commissaris (Lückerath-Rovers 2014)⁴



7.2.2 *lange termijn waardecreatie in Nederlandse corporate governance code 2016*

Het uitgangspunt van de Nederlandse corporate governance code 2016 (p. 8) is dat “de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse *stakeholders* (werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers en andere belanghebbenden)”, waarbij “bestuur en RvC afwegingen van deze belangen moeten maken”, welke afwegingen “doorgaans gericht [zijn] op de continuïteit van de onderneming waarbij de vennootschap streeft naar het creëren van waarde op de lange termijn”. In de Code van 2008 was het laatste deel van deze zin nog gericht op het “creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn”.

⁴ Lückerath-Rovers, M. (2014), *Bouwstenen voor High Performing Boards*, www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/bouwstenen-van-high-performing-boards.pdf?sfvrsn=4 (oratie) Tilburg University 2014.

Principe 1.1 richt zich specifiek op deze lange termijn waardecreatie.

Principe 1.1 Lange termijn waardecreatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De RvC houdt toezicht op het bestuur ter zake.

Principe 1.1 wordt vervolgens in vier *best practice* bepalingen nader ingevuld ten aanzien van 1) strategie voor lange termijn waardecreatie (1.1.1), 2) de betrokkenheid RvC en 3) de rol van de RvC bij de strategie (1.1.2 en 1.1.3) en 4) het afleggen verantwoording bestuur (over de strategie (1.1.4)).

In de toelichting op Principe 1.1 en de bijbehorende *best practice* bepalingen stelt de Commissie dat van “bestuurders en commissarissen verwacht wordt dat zij duurzaam handelen door zich bij de uitoefening van hun taken te richten op creatie van waarde op de lange termijn. Bij het bepalen van de strategie en het nemen van beslissingen staat de houdbaarheid daarvan op de lange termijn centraal en worden belangen van *stakeholders* zorgvuldig gewogen. Eveneens verlangt lange termijn waardecreatie bewustzijn van en anticiperen op ontwikkelingen in nieuwe technologieën en veranderingen in businessmodellen. Voldoende oog voor de bredere context waarin de met de vennootschap verbonden onderneming opereert, draagt bij aan het bestendig succes en sluit daarmee aan bij het belang van de vennootschap”.

Dit betekent niet dat na hoofdstuk 1 lange termijn waardecreatie niet meer wordt genoemd, het wordt ook expliciet genoemd in de principes over Cultuur (2.5) en Beloningsbeleid (3.1).

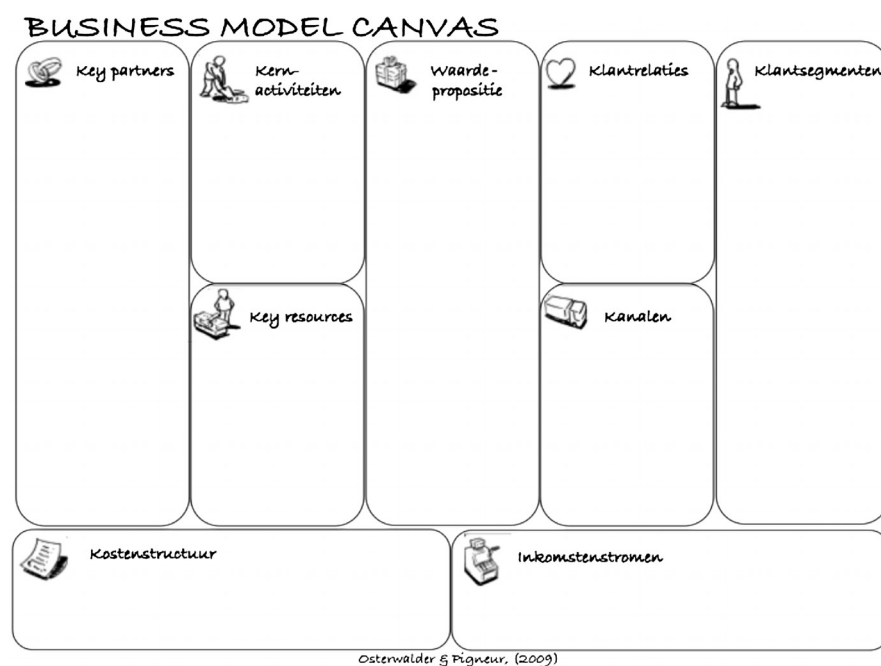
Overigens kan in bepaalde situaties (bijvoorbeeld faillissement of overname) worden afgeweken van het streven naar lange termijn waardecreatie als ‘het bestaansrecht van de vennootschap eindig is’, de Code wordt dan nageleefd door uitleg te geven waarom lange termijn waardecreatie niet (langer) aan de orde is. (toelichting op de Nederlandse corporate governance code 2016, p. 43)

7.3. *Het Business Model Canvas*

Het *Business Model Canvas* van Osterwalder en Peigneur was niet bedoeld als een nieuw soort businessmodel. Het is een methode om nieuwe businessmodellen ‘systematisch te bedenken, te ontwerpen en te implementeren’ en om ‘oude, gedateerde, modellen te onderzoeken, ter discussie te stellen en te transformeren’.

De kracht van het canvas is dat het een concept is dat het “eenvoudig is, intuïtief te begrijpen en relevant. Het gebruikt een gemeenschappelijke taal, waardoor je systematisch het businessmodel ter discussie kan worden gesteld en, indien nodig, kan worden aangepast”.

Figuur 2: Het Business Model Canvas (Osterwalder en Pigneur 2009)



Het *Business Model Canvas* (BMC) bestaat uit negen velden:

In het midden: de Hoofddoelstelling:

- de Waardepropositie

Aan de linkerkant: Efficiency

- Key Partners
- Key Resources
- Kernactiviteiten
- Kostenstructuur

Aan de rechterkant: Waarde

- Klantrelaties
- Klantsegmenten
- Kanalen
- Inkomstenstromen

Osterwalder en Peigneur beschrijven voor elk van deze velden het belang voor het businessmodel en voor het Business Model Canvas. Hierna volgt daar een verkorte samenvatting van.

Ad 1. De waardepropositie

De Waardeproposities bepalen waarom een klant voor een bepaald bedrijf kiest, en niet voor een ander bedrijf: Welke waarde levert het bedrijf aan een klant? Welk probleem wordt opgelost? En in welke klantbehoeften voorzien we? Deze waarden kunnen zowel kwantitatief (prijs, snelheid of service) als kwalitatief (ontwerp, klantervaring) van aard zijn.

Ad 2. Key Partners

De Key Partners zijn de verzameling van partijen die nodig zijn om mee samen te werken, denk aan leverancier en financiers. Key Partners leveren de Key Resources die nodig zijn, maar kunnen ook helpen om risico's te beperken of om het businessmodel te optimaliseren.

Ad 3. Key Resources

De Key Resources beschrijven de belangrijkste assets die nodig zijn om het businessmodel te laten werken. Deze resources hebben betrekking op alle andere velden, want welke resources zijn nodig voor de waardepropositie, de kanalen, de klantrelatie of de inkomstenstromen? Ze worden door Osterwalder en Peigneur opgedeeld in vier categorieën: fysiek, intellectueel, human resources, en financieel.

Ad 4. Kernactiviteiten

De kernactiviteiten beschrijven de belangrijkste acties die een bedrijf moet ondernemen om succesvol te opereren, de kernactiviteiten verschillen per type businessmodel: voor een retailer zijn dit andere acties dan voor een dienstverlener. Osterwalder en Peigneur onderscheiden drie categorieën kernactiviteiten: productie, probleemoplossing (oplossingen voor individuele klantproblemen), en platform/netwerk.

Ad 5. Kostenstructuur

Alle onderdelen van het Business Model Canvas brengen kosten met zich mee, van key resources tot aan het genereren van inkomsten. Het ene businessmodel zal meer kostengestuurd zijn dan het andere, met name als bijvoorbeeld lage kosten onderdeel is van de waardepropositie. Businessmodellen kunnen onderverdeeld worden in kostengestuurd en waardegestuurd, en de kostenstructuur kan verschillende kenmerken hebben (o.a. vaste en/of variabele kosten, schaalvoordelen en scopevoordelen)

Ad 6. Klantrelaties

Een bedrijf moet kunnen vaststellen welke relaties het aan wil gaan met de verschillende klanten en in de verschillende klantsegmenten. Deze relaties kunnen zowel persoonlijk zijn als geautomatiseerd. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn: Welke klantrelaties hebben we al? Wat verwachten de klantsegmenten

zelf van ons? Hoe duur zijn ze? En zijn ze geïntegreerd met de rest van het businessmodel.

Ad 7. Klantsegmenten

Osterwalder en Peigneur stellen dat klanten het hart van elke businessmodel vormen en dat zonder (winstgevende) klanten geen enkel bedrijf lang kan overleven. (NB: dit is in de *governanceliteratuur* ook de argumentatie die gebruikt wordt om aan te geven dat een *shareholdergovernancemodel* ook een *stakeholdergovernancemodel* is, geen bedrijf zal aandeelhouderswaarde creëren als het niet goed zorgt voor alle *stakeholders*). In het BMC moet een onderneming binnen de groep ‘klanten’ segmenten aanduiden en hierin duidelijke keuzes maken.

Ad 8. Kanalen

Het onderdeel Kanalen in het Business Model Canvas beschrijft hoe de onderneming met de klantsegmenten communiceert en hoe hij klanten bereikt om de waardepropositie te kunnen leveren. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden is in hoeverre deze kanalen door de klant gewenst zijn, of de kosten efficiënt zijn, welke het beste werken en of er alternatieve kanalen zijn. Osterwalder en Peigneur onderscheiden daarin indirecte en directe kanalen, eigen of partnerkanalen en onderscheiden ook vijf verschillende fasen: *awareness*, evaluatie, aankoop, aflevering, en *after sales*).

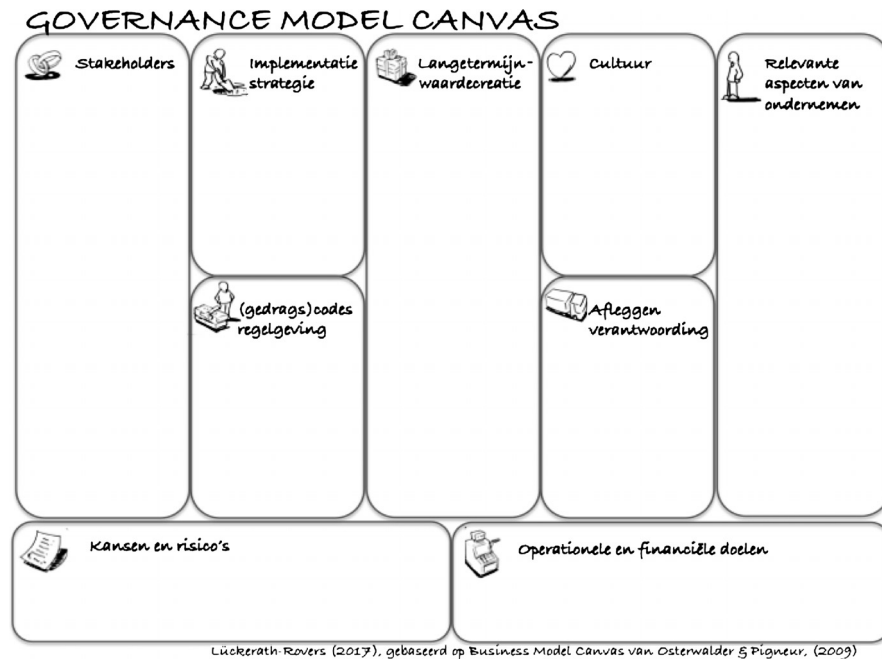
Ad. 9. Inkomstenstromen

De Inkomstenstroom representeert de cash die een onderneming uit elk van de klantsegmenten haalt. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn: Voor welke waarde zijn klanten bereid te betalen. Waar betalen ze op dit moment voor? Hoeveel betalen ze? Hoe zouden ze het liefst betalen?

7.4. Het Governance Model Canvas

Deze eerste aanzet voor een *Governance Model Canvas* is ook opgedeeld in negen vakken, waarvan de middelste de hoofddoelstelling betreft: de lange termijn waardecreatie door de vennootschap. Het model is geen businessmodel: het richt zich niet op het formuleren van de strategie maar op de verschillende aspecten en actoren binnen *corporate governance* die kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag: hoe streeft deze onderneming waarde op de lange termijn. Hierbij is in dit hoofdstuk aansluiting gezocht bij de onderwerpen die ook in de Code 2016 als belangrijk worden gezien, namelijk het formuleren en implementeren van de strategie, het afleggen van verantwoording door bestuur en RvC, de beheersing van risico's en het afwegen van de belangen van alle relevante *stakeholders*.

Figuur 3: Het Governance Model Canvas



De volgende negen onderwerpen vervangen daarbij de onderwerpen uit het *Business Model Canvas*.

- lange termijn waardecreatie (principe 1.1).
- *Stakeholders* (bepaling 1.1.1, v).
- (implementatie) Strategie (bepaling 1.1.1, i).
- Gedragscodes en regelgeving.
- Kansen en Risico's (bepaling 1.1.1, iii, e.a. bepalingen).
- Cultuur (principe 2.5).
- Aflleggen van verantwoording (bepaling 1.1.4, bepaling 2.3.11, e.v.a. bepalingen).
- Andere relevante aspecten van ondernemen (bepaling 1.1.1, vi).
- Operationele en financiële doelen (bepaling 1.1.1, iv).

Bij het structureren van de onderlinge discussie rondom deze thema's zouden steeds een aantal vragen gesteld moeten worden:

- Hoe ziet de huidige situatie eruit?
- Wat zou de gewenste situatie zijn?
- Wat moet er gebeuren om de gewenste situatie te bereiken?

Ad 1. Lange termijn waardecreatie

Zoals eerder beschreven beschrijft de code dat "Het bestuur zich richt op de lange termijn waarde-creatie van de vennootschap en de raad van commissarissen houdt

toezicht op het bestuur terzake.” En dat “het bestuur een visie op lange termijn waardecreatie ontwikkelt en daarbij passende strategie formuleert.” (Code 2016, principe 1.1, en *best practice* bepaling 1.1.1) De Commissie geeft daarbij tevens zes thema’s (i) t/m (vi) waaraan minimaal aandacht besteed moet worden en die in het *Governance Model Canvas* ook zijn opgenomen.

Best practice Bepaling 1.1.1

Het bestuur ontwikkelt een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. Afhankelijk van de marktdynamiek kunnen kortetermijnaanpassingen van de strategie nodig zijn.

Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
- ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap en de met haar verbonden onderneming opereren;
- iii. kansen en risico’s voor de vennootschap;
- iv. de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
- v. de belangen van de stakeholders; en
- vi. andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.

Analoog aan het *Business Model Canvas* zou de lange termijn waardecreatie in het *Governance Model Canvas* de resultaten moeten zijn van vragen waarom *stakeholders* (werknemers, aandeelhouders, klanten, etc.) betrokken willen zijn bij een bepaald bedrijf, en niet bij een ander bedrijf: Welke waarde levert het bedrijf? Waarbij deze waarden gesplitst kunnen worden in de vierdeling van Huse: interne en externe waardecreatie, economische en sociale waardecreatie. Deze splitsingen komen tot uitdrukking in de hierna volgende acht, onderliggende, thema’s.

Ad 2. Stakeholders (bepaling 1.1.1, v)

Volgens de preambule van de Code 2016 zijn *stakeholders* “groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers en andere belanghebbenden”. Niet toevallig begint de opsomming hier met werknemers, en niet met aandeelhouders (ook als voor een ‘neutrale’ alfabetische opsomming gekozen zou zijn, zouden de aandeelhouders het eerst genoemd zijn). Dit was overigens ook al het geval in de eerdere codes en de Commissie(s) lijkt hier aan te willen geven dat niet per definitie de aandeelhouders op de eerste plaats staan. RvB en RvC hebben een verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen die doorgaans gericht zijn op de

continuïteit van onderneming. De Code 2016 stelt ook hier dat de vennootschap naar waarde op de lange termijn streeft en dat ‘*stakeholders*’ erop moeten kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegewogen.

In het licht van bepaling 1.1.1,vi, (de andere relevante aspecten van ondernemen), zou verwacht kunnen worden dat de groep ‘andere belanghebbenden’ iets nader gespecificeerd zou zijn. De Code 2016 verwacht duidelijk dat de onderneming in de lange termijn waardecreatie aspecten als milieu en mensenrechten meeneemt, maar benoemt toch alleen de direct betrokken *stakeholders*. Alhoewel niet direct betrokken *stakeholders* als ‘groep’ moeilijker te definiëren zijn, kan hierbij wel degelijk expliciet gemaakt worden dat de commissie ervan uitgaat dat de onderneming ook een verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van de maatschappij in zijn geheel.

Bij het bepalen van de lange termijn waardecreatie is het van belang vast te stellen wat dit betekent voor elk van de *stakeholders*, alleen dan kan een zorgvuldige afweging van de belangen gemaakt worden door RvB en RvC.

Ad 3. (Implementatie) strategie (bepaling 1.1.1,i)

Commissarissen kunnen een belangrijke invloed hebben op de strategievorming en -implementatie van de onderneming. McNulty en Pettigrew beschrijven dat of, en hoe, commissarissen deze invloed inderdaad uitoefenen, bepaald wordt door de context en omgeving van onder andere de *governancestructuur*, waarbij zij een duidelijke link leggen met het feit dat commissarissen ‘parttimers’ zijn.⁵ Zij concludeerden dat er een significant verschil zat in de veronderstelling enerzijds dat commissarissen actief moeten bijdragen aan de strategievorming en de praktijk anderzijds waarin dit nog niet altijd (soms zelfs verre van) het geval was. Of commissarissen wel of niet actief betrokken waren bij de strategievorming hing af van 1) de (veranderende) opvattingen over *corporate governance*, 2) de geschiedenis en *performance* van de onderneming, 3) processen en gedrag in de *boardroom*, en 4) informele gesprekken tussen commissarissen tussentijds.

Zij maakten op basis daarvan een drieling in type RvC’s en de frequentie waarin ze dit tegenkwamen, waarbij er een onderscheid werd gemaakt tussen:

- *Taking strategic decisions*, c.q. de afstempelende RvC, het formeel nemen van de beslissing. Dit doen alle RvC’s.
- *Shaping strategic decisions*, c.q. de sturende RvC, de RvC stuurt al vroegtijdig in het besluitvormingsproces. Dit doen sommige RvC’s.
- *Shaping content, context en conduct of strategy*, c.q. sturen op zowel inhoud, proces en implementatie van de strategie. Dit doet een minderheid van de RvC’s.

In de eerste variant is de RvC alleen betrokken bij de formele besluitvorming in de vergadering, in de laatste variant is de betrokkenheid van de RvC een continue

⁵ T. McNulty en A. Pettigrew, ‘Strategists on the Board’, *Organization Studies* 1999, 20/1, p 47-74.

proces en niet voorbehouden aan momenten van besluitvorming. De eerste variant richt zich daarmee vooral op de toezichtstaak, de laatste variant vraagt veel meer betrokkenheid van de RvC en richt zich veel meer op de adviestaak.

In het licht van lange termijn waardecreatie door de onderneming en het belang van een gedegen strategie, en die ook standvastig en met draagvlak wordt geïmplementeerd is, is de adviestaak van de RvC niet onbelangrijk. De Code 2016 maakt echter vrijwel geen melding van deze taak. In de Code 2016 (net als in 2008) 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. De Commissie lijkt nadrukkelijk duidelijk te hebben willen maken dat het bestuur bestuurt en de RvC toezicht houdt. Wat daarbij extra opvalt is dat de tekst uit artikel 2:140 BW dat de RvC 'het bestuur met raad terzijde staat', niet meer is opgenomen in de code 2016.

Ad 4. Gedragscodes en regelgeving

In de Code 2016 wordt in de preambule in een aparte paragraaf verwezen naar de verhouding tussen de code en bestaande wet- en regelgeving. De Code 2016 is al sinds de eerste versie in 2003 een vorm van zelfregulering⁶ en vormt een aanvulling op overheidsregulering. De overlap met bestaande wet- en regelgeving wordt als één van de redenen gegeven waarom de Code aangepast moest worden, en veel van deze overlap is in de Code 2016 verwijderd. De Code 2016 zelf wijst daarom niet opnieuw naar bestaande wet- en regelgeving die van belang zijn voor bestuurders, commissarissen en de onderneming waarbij zij betrokken zijn. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat de eis in de Code 2008 (III.3.2) dat minimaal één commissaris een financieel expert moet zijn, in de Code 2016 is verdwenen omdat dit is opgenomen in de wet.⁷ Het betekent dus niet dat de commissie dit niet meer belangrijk zou vinden.

Wat verder opvalt is dat in de Code van 2008 'het toezien op de naleving van wet- en regelgeving' nog één van de zeven toezichtstaken van de RvC was, maar dat deze specifieke toezichtstaak niet meer terug te vinden is in de Code 2016. De andere zes toezichtstaken uit 2008 zijn wel terug te vinden in de zes onderdelen van bepaling 1.1.1 die zich richten op de lange termijn waardecreatie. Wel zijn er bepalingen die zich richten op het opstellen van een gedragscode, het tegengaan van tegenstrijdig belang van bestuurders en commissarissen en het melden van onregelmatigheden (klokkenluidersregeling).

Toch zou het opnemen van een bepaling over het toezien op de naleving wet- en regelgeving wenselijk zijn, en kan de RvC ook in het kader van de lange termijn waardecreatie, maar bijvoorbeeld ook ten aanzien van cultuur, beloningsbeleid en diversiteit, een visie ontwikkelen over de houding van de onderneming ten aanzien

⁶ De 'schragende partijen' zijn het CNV, Eumedion, de FNV, Euronext, de VEB, de VEUO en VNO-NCW.

⁷ Europese Audit Richtlijn 2006/43/EG.

van wet- en regelgeving. Dit voorkomt dat wet- en regelgeving, maar ook de code een afvinklijst wordt die mechanisch wordt afgewerkt.

Ad 5. Kansen en Risico's (bepaling 1.1.1, iii, e.a. bepalingen)

Het streven naar lange termijn waardecreatie en de daarbij behorende strategische keuzes zijn leidend in de Code 2016, maar het zijn vooral de kansen en de risico's die bepalen of deze keuzes succesvol zullen uitpakken. Met name risicobeheersing lijkt daarbij in de Code 2016 van doorslaggevend belang: het woord risico komt in de Code 2016 57 keer voor, veel vaker dan de woorden strategie (23 keer) of waardecreatie (21 keer). En alhoewel 'kansen' tegelijk met 'risico's' genoemd wordt, komt het daarna niet meer terug in de Code 2016, behalve bij het voorkomen van belangenverstremgeling ('zakelijke kansen'). Wel wordt in de toelichting (p. 45) op de Code 2016 verwezen naar het belang van voldoende deskundigheid in de RvB en RvC om tijdig kansen (en risico's) te signaleren die gepaard kunnen gaan met vernieuwingen in businessmodellen en technologieën.

Ook hiermee lijkt de Code 2016 zich vooral te richten op de toezichtsrol (het beheersen van risico's) en minder op de adviesrol (het vroegtijdig signaleren van kansen). In de adviesrol treedt de commissaris op als 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.

Ad 6. Cultuur

In 2016 is het begrip 'Cultuur' in de Code 2016 opgenomen. Ook de cultuur in de vennootschap moet, volgens principe 2.5 uit de Code 2016, bijdragen aan de lange termijn waardecreatie.

Principe 2.5 Cultuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

Dit principe wordt vervolgens in vier bepalingen (verantwoordelijkheid bestuur, opstellen gedragscode, medezeggenschap en afleggen verantwoording) nader uitgewerkt waaruit blijkt dat de Code 2016 hiermee vooral de cultuur in de onderneming bedoelt en dit principe zich niet zozeer richt op gedrag en cultuur van RvB en RvC in hun onderlinge relatie.

Zo geeft bepaling 2.5.1 aan dat de RvB 'waarden voor de onderneming vaststelt die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie' en bespreekt deze met de RvC. De RvB is ook 'verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in onderneming' en moet 'gedrag stimuleren dat

aansluit bij deze waarden'. Het 'tonen van voorbeeldgedrag draagt daaraan bij'. De RvC wordt hier niet anders genoemd als in een toezichthoudende rol ten opzichte van deze verantwoordelijkheid van de RvB.

Deze bepalingen verhouden zich goed ten opzichte van de gedachte dat de hele keten van de onderneming verantwoordelijk is voor de lange termijn waardecreatie door de onderneming en dat cultuur met name ook van invloed kan zijn op het naleven van onder andere bepaling 1.1.1, iv, de andere relevante aspecten van ondernemen (zie ook ad. 8). Het verhoudt zich echter minder goed tot de breed gedragen gedachte dat gedrag en cultuur in de interactie tussen RvB en RvC van wezenlijk belang is voor een effectief bestuur en dus voor lange termijn waardecreatie.

Wat mij betreft zou het principe Cultuur daarom meer (expliciete) aandacht moeten geven aan gedrag en cultuur zoals bedoeld in de *boardroom dynamics*.⁸ In 2011 constateerde ook de *Financial Reporting Council (FRC)*, de uitgever van de *UK Corporate Governance Code*, dat de Engelse Code vooral gericht is op structuren en processen, maar weinig aandacht heeft voor de daadwerkelijke invulling van rollen door bestuurders en commissarissen, en het gedrag dat daarbij hoort (zie tekstblok).

"The UK Corporate Governance Code has evolved since it was first introduced in 1992. It has always placed great importance on clarity of roles and responsibilities, and on accountability and transparency. It has become increasingly clear in the intervening period that, while these are necessary for good governance, they are not sufficient on their own. Boards need to think deeply about the way in which they carry out their role and the behaviours that they display, not just about the structures and processes that they put in place."⁹

Baroness Hogg, Chairman FRC

De FRC publiceerde daarom een aparte leidraad ('*guidance*'), in aanvulling op de UK Code, waarin gedrag en cultuur wel beschreven worden. Deze *Guidance on Board Effectiveness* schrijft niet in detail de *do's* en *don'ts* voor, maar het doel is om bestuurders en commissarissen te bewegen na te denken over hun eigen gedrag. Een voorbeeld is onderstaande bepaling.

"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 a tendency towards 'group think'"

Guidance on Board Effectiveness, bepaling 1.3, p. 2.

⁸ Zie ook mijn *Position Paper* ten behoeve van een hoorzitting in de Tweede Kamer over de herziening van de Code in 2016. Dit position paper had betrekking op het voorstel tot herziening (voorjaar 2016) en dus niet op de definitief gepubliceerde Code (december 2016). Mijn voorstel was om de paragraaf Cultuur op te splitsen in twee principes waarbij één principe zich richt op de cultuur in de onderneming en één principe het bestuur en de commissarissen nadrukkelijker aanspreekt op hun eigen functioneren. www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2016D23200&did=2016D23200.

⁹ www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Board-Effectiveness.pdf.

Ad 7. Afleggen van verantwoording

Het afleggen van verantwoording draagt bij aan het inzichtelijk maken van de lange termijn waardecreatie en aan de onderbouwing van de legitimiteit van de acties en handelingen van het bestuur en het gevoerde toezicht. Het afleggen van verantwoording, door de verschillende actoren, komt in vrijwel alle bepalingen van de Code 2016 terug. Alleen bepaling 1.1.4 is daarbij expliciet over de relatie met langtermijnwaardecreatie: “in het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen.”

De bepaling gericht op de RvC is iets minder direct. Bepaling 2.3.11 betreft het verslag van de RvC: “een verslag van RvC maakt deel uit van de jaarstukken van de vennootschap. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar’ en hierbij wordt verwezen naar een aantal bepalingen waaronder best practice bepalingen 1.1.3. Hierbij wordt dus (indirect) aangegeven dat ook in het RvC verslag verantwoording wordt afgelegd over op de wijze waarop toezicht is gehouden op het bestuur ten aanzien van de strategie voor lange termijn waardecreatie” (bepaling 1.1.3).

De Code 2016 benoemt daarnaast nog vele andere thema’s die van belang zijn om verantwoording over af te leggen, denk hierbij aan onder andere het opzet risicobeheersingssysteem, beloningsbeleid, diversiteitsbeleid, samenstelling en onafhankelijkheid commissarissen, en andere onderwerpen. In de inleiding op de Code 2016 stelt de Commissie dat integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het toezicht door de RvC, als onderdeel van goed ondernemerschap en goed toezicht, essentiële voorwaarden zijn voor *stakeholders* voor het vertrouwen in bestuur en toezicht. De Commissie geeft daarbij ook aan dat de werking van de Code 2016 niet ligt in het naleving naar de letter maar dat de intenties van de Code leidend zouden moeten zijn (p. 8).

Het afleggen van verantwoording draagt met name bij aan het vertrouwen dat *stakeholders* hebben in de lange termijn waardecreatie door de onderneming.

Ad 8. Andere relevante aspecten van ondernemen

Bij het (toezien op het) vormgeven van de strategie moeten RvB en RvC volgens de Code 2016 ook aandacht besteden aan ‘relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping’ (bepaling 1.1.1, vi).

In de Code 2016 is dit voor het eerst expliciet onderdeel geworden van de strategievorming, en daarmee van de lange termijn waardecreatie. In de Code 2008 werd naar de relevante aspecten van ondernemen nog (summier) verwezen in bepaling betreffende de toezichtstaken van de RvC (bepaling III.1.6), er werd echter niet opgesomd wat deze ‘relevante aspecten’ zijn. De Code 2016 laat er geen

misverstand over bestaan dat dit de hele keten van de onderneming betreft en zowel personeel, milieu, mensenrechten en corruptie betreft.

Bij het bepalen van de lange termijn waardecreatie moeten deze aspecten, in combinatie met de vraag welke externe en niet direct betrokken *stakeholders* geraakt worden door het handelen van de onderneming, worden betrokken. Het gaat hierbij weer niet alleen om de vraag wat 'mag' volgens wet- en regelgeving, maar ook om wat de onderneming zelf als visie heeft op lange termijn waardecreatie die verdergaat dan aandeelhouderswaarde op de langere termijn.

Ad 9. Operationele en financiële doelen (bepaling 1.1.1, iv)

Het laatste thema is de concrete operationele uitwerking van de hiervoor bepaalde aspecten, rekening houdend met de kansen in de toekomst en de risico's die hieraan gekoppeld zijn. De strategie en de (korte en lange termijn) doelen die hieruit volgen moeten realistisch zijn, volgbaar zijn en uiteindelijk leiden tot lange termijn waardecreatie.

7.5. Afsluiting

In dit hoofdstuk is een eerste aanzet gegeven tot een *Governance Model Canvas*. Vergelijkbaar met het *Business Model Canvas*, kan het commissarissen helpen om op een gestructureerde een eenvoudige wijze met elkaar de uitgangspunten van lange termijn waardecreatie te bespreken. Hierbij zijn de onderwerpen niet nieuw en is aansluiting gezocht bij de bepalingen uit de Code 2016. Het is een hulpmiddel om de vele perspectieven en prioriteiten die impliciet in besprekingen aanwezig zijn, te expliciteren en met elkaar uit te spreken. Zodat bij besluitvorming daarna iedereen vanuit hetzelfde uitgangspunt de discussie aangaat en er geen misverstanden bestaan over wat nu daadwerkelijk de lange termijn waardecreatie visie is van de onderneming.