

Inhoud

Inleiding.....	5
Enkele visies op Effectief Bestuur.....	11
De UK Guidance on Board Effectiveness.....	19
Introductie op een Leidraad voor Effectief Bestuur.....	25
1. De rol van rvb en rvc.....	26
2. Board Ondersteuning en de rol van de Secretaris van de Vennootschap.....	29
3. Besluitvorming.....	31
4. Samenstelling en opvolging.....	32
5. De evaluatie van het functioneren.....	34
6. Audit, Risico en Beloning.....	36
7. Relatie met de aandeelhouders.....	38
Aanbevelingen als Leidraad voor Effectief Bestuur.....	41
1. De rol van rvb en rvc.....	41
Effectief bestuur en toezicht.....	41
De rol van de voorzitter van de rvc.....	42
De rol van bestuurders.....	44
De rol van commissarissen.....	44
2. Board Ondersteuning en de rol van de Secretaris van de Vennootschap.....	46
3. Besluitvorming.....	48
4. Samenstelling en opvolging.....	50
5. De evaluatie van het functioneren.....	52
6. Audit, Risico en Beloning.....	53
7. Relatie met de aandeelhouders.....	55
Bronnen.....	56
Initiatiefnemers.....	59
Aanwezigen 21 maart 2012.....	61
	63

Dit rapport is in digitale vorm kosteloos te downloaden, of in hard copy te bestellen, via het Nyenrode Corporate Governance Instituut via www.nyenrode.nl/neg. ABN AMRO stelt dit rapport beschikbaar via effectiefbestuur@al.abnamro.com.

ISBN 9789089800404

© De auteurs, 2012

Inleiding

Wat is effectief bestuur? Dat was het centrale thema tijdens de discussie-avond op 21 maart 2012 in het Scheepvaart Museum te Amsterdam. Meer dan 35 vrouwen op bestuurlijke en toezichthoudende topposities in de financiële sector in Nederland kwamen bijeen om over dit onderwerp te spreken. Aankleding voor dit congres was de in 2011 gepubliceerde UK Guidance on Board Effectiveness. Dit is een niet in de wet verankerde gedragscode die een leidraad geeft voor effectief bestuur.

De UK Guidance on Board Effectiveness beschrijft de aspecten die belangrijk zijn voor effectief bestuur. Deze Guidance zou, naast de Codes, de Gedragscode voor Commissarissen en de regelgeving van de toezichthouders, handvaten kunnen bieden aan de financiële sector bij de beantwoording van de vraag wat effectief bestuur omvat. Het gaat hier vooral om de financiële sector omdat juist in deze sector de afgelopen jaren een ernstig tekort aan effectief bestuur bleek.

Er zijn in Nederland al een aantal codes voor goed bestuur. Waarom is deze Engelse code dan nu interessant en relevant? De Nederlandse Corporate Governance code, Code Banken en Governance Principles Verzekeraars (hierna ook aangeduid als 'de codes') richten zich hoofdzakelijk op het proces. De UK Guidance on Board Effectiveness geeft onder andere richting aan het gedrag en proces dat kan bijdragen aan effectief bestuur.

De term effectief bestuur is afgeleid van het Engelse Board Effectiveness. Aangezien in de UK de executives en de non-executives samen in één board zitten, is het in Groot-Brittannië makkelijker om over effectief bestuur te spreken dan in Nederland. In

Nederland zitten de bestuurders en commissarissen voornamelijk in twee aparte raden.

Ons inziens heeft dit echter ook tot gevolg dat beide raden altijd apart worden aangesproken, en er daarmee minder nadruk ligt op de gedeelde verantwoordelijkheid bij het besturen van de vennootschap. Wij willen daarom graag, middels deze letrada, de term effectief bestuur nadrukkelijker introduceren in de Nederlandse discussie rondom corporate governance. Effectief wordt hierbij gedefinieerd als de mate waarin de inspanningen van bestuurders en commissarissen bijdragen aan de realisatie van de beoogde ondernemingsdoelstellingen. Als we het bestuur van de onderneming verdelen in een dagelijks (raad van bestuur) en een niet-dagelijks bestuur (raad van commissarissen) zal ook in Nederland de term effectief bestuur zijn inbre kunnen doen. Wanneer er in deze publicatie de term effectief bestuur wordt gebruikt verwijst dit dus naar de raad van bestuur (rvb) en raad van commissarissen (rvc) gezamenlijk.

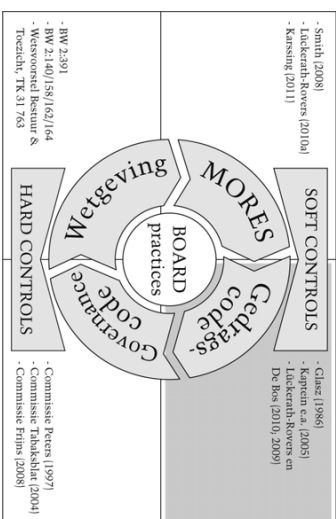
Cultuur en gedrag in codes en regelgeving

Cultuur¹ en gedrag in de rvb en rvc zijn medebepalend of de codes worden nageleefd. En visa versa, wordt gedrag mede bepaald door verschillende formele en informele beheersmaatregelen (*ambts*). Volgens Lickert-Rovers (zie figuur 1) zijn de ongeschreven regels, de heersende mores, de minst formele beheersmaatregelen (*soft ambts*).² De meeste formele beheersmaatregelen (*hard ambts*) zijn opgenomen in de wet. Daar tussen in staan de in de wet verankerde Corporate Governance Code, en niet in de wet verankerde gedragscodes.

De UK Guidance on Board Effectiveness bevindt zich rechtsboven in figuur 1.

¹ In deze publicatie sluiten we aan bij de definitie van Schein die kort gezegd stelt dat 'cultuur de manier is waarop we met elkaar omgaan, waarbij mensen hun gedrag baseren op 'aangeleerde, impliciete en gemeenschappelijke veronderstellingen' (Schein, J.: (2006). De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming)

² Lickert-Rovers, M. (2011). Mores, Soft Controls in Corporate Governance. Inaugurale Rede Nijmegen Business Universiteit



Figuur 1: Formele en niet-formele beheersmaatregelen in Corporate Governance, Lickert-Rovers (2011)

Gedragscode voor Commissarissen

In Nederland is al in 2009 een Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders gepubliceerd.³ Eén van de argumenten om deze gedragscode op te stellen was de veranderende rol van de commissaris en de onduidelijkheden in zijn taakopvatting. Sinds de introductie van de Corporate Governance Code in 2003 is het aantal taken van de rvc toegenomen en daaraan gekoppeld, ook de verantwoordelijkheden. Uit eerder onderzoek bleek dat commissarissen nog veelal acteren aan de hand van vele ongeschreven regels. De gedragscode uit 2009 heeft de belangrijkste uitgangspunten en heersende opvattingen in hoofdlijnen voor alle belanghebbenden vastgelegd, maar heeft als beperking dat deze zich alleen op de rvc en raad van toezicht (rvt) richt.

³ Zie onder andere: Lickert-Rovers, M. en A. De Bos (2010). 'Code of Conduct for Non-Executive Directors, Journal of Business Ethics, en De Bos, A. en M. Lickert-Rovers, (2009) 'Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, Kortland: Erasmus Instituut Toezicht en Compliance

Het belang van cultuur en gedrag in de bestuurskamer

Uit het grote aantal publicaties kan worden geconcludeerd dat het belang van cultuur en gedrag in de bestuurskamer in Nederland steeds meer wordt onderkend.⁴ In de 'visie op toezicht 2010-2014' van De Nederlandsche Bank (DNB) is gedrag en cultuur zelfs een van de speerpunten van het toezicht.⁵ DNB is van mening dat gedrag en cultuur binnen een onderneming van invloed zijn op de resultaten van de onderneming. In het toezicht op gedrag en cultuur kijkt DNB nadrukkelijk naar zaken zoals leiderschap en leiderschapsstijlen, overtuigingen en waarden van medewerkers, de openheid waarmee zaken worden besproken en onbewuste collectieve gedragspatronen.⁶ Daarnaast besteden DNB en AFM in de Beleidsregel Deskundigheid 2011 aandacht aan de geschiktheid van de bestuurders en commissarissen. Geschiktheid bestaat uit kennis, vaardigheden en professioneel gedrag.⁷

Is additionele wet- en regelgeving gewenst?

Om eerdere te komen of er in Nederland behoefte is aan additionele wetgeving op het gebied van gedrag en cultuur in de bestuurskamer werd er tijdens de bijeenkomst van 21 maart ook gesproken over de Wet Bestuur en Toezicht. Hierna wordt onder andere bespald wat het maximum aantal toezichtfuncties is en het minimum aandeel vrouwen in rvd en rvc.⁸ De wegever beoogt hier door middel van wetgeving te sturen op gewenst gedrag zoals een voldoende tijdsbesteding door de commissarissen aan hun toezichtstaak en een voldoende mate van diversiteit in de rvc. Dit veronderstelt dat de wegever van mening is dat de bestuurders en commissarissen zelf onvoldoende hierin optreden. Aan de aanwezig in het Schepvaartmuseum werd de stelling voorgelegd of commissarissen zelf voldoende actie hiertop ondernemen: 77% bleek het oneens met deze stelling. Dit betekent niet dat zij daarmee de voorgestelde wetgeving ondersteunen, maar wel dat het 'zelfreinigende vermogen' mog onvoldoende functioneert.

⁴ O.a. Sturen met gevoel: Een pleidooi voor meer intuïtie in de bestuurskamer, KPMG 2011 &

Assink, W. Bestuur en Management, oktober/november 2010, nummer 27, functioneren in een black box: een artikel over de inaugurele rede van Jaap Winter

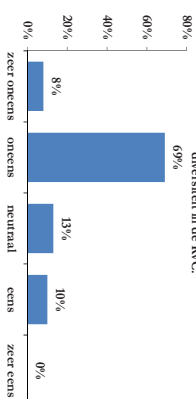
⁵ Visie op toezicht 2010-2014 van DNB

⁶ Toezicht expertisecentra Cultuur, organisatie en integratie, Tussenrapportage over het DNB toezicht op Gedrag en Cultuur 06 december 2011.

⁷ Beleidsregel Deskundigheid 2011 van DNB en de AFM

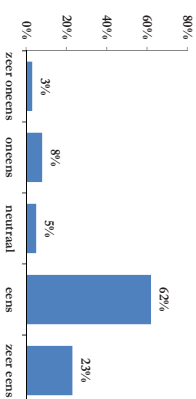
⁸ Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 31-763, nr. 14, 20, 3

Commissarissen ondernemen zelf voldoende actie bij college's met een te volle agenda of bij een te geringe diversiteit in de rvc.

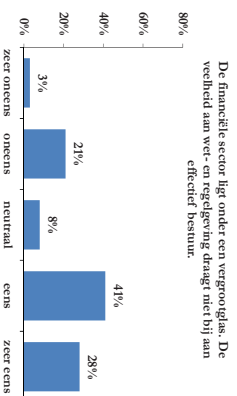


Dit wordt bevestigd bij de volgende stelling, waar aan de aanwezig is voorgelegd of de financiële sector onvoldoende kritisch over zichzelf is. Hier is 85% het mee eens of zeer mee eens.

De financiële sector is onvoldoende kritisch over zichzelf.



Ook is aan de aanwezig gevraagd of zij van mening zijn dat de hoerbaarheid aan wet- en regelgeving missen zijn deel voorbij schiet en daardoor niet bijdragen aan effectief bestuur. Hier is 69% het in meer of minder mate mee eens, maar is, alhoewel in mindere mate, ook 24% het oneens.



Geconcludeerd kan worden dat de aanwezigheid van mening zijn dat de sector onvoldoende kritisch is over zichzelf en dat de commissarissen elkaar op een aantal onderwerpen niet makkelijk aanspreken. Toch bestaat er duidelijk geen behoefte aan additionele formele wet- en regelgeving. Opvallend hierbij is dat de aanwezigen wel van mening zijn dat een leidraad voor effectief bestuur zoals opgenomen in deze publicatie een welkome aanvulling is op de bestaande codes.

Enkele visies op Effectief Bestuur

Het initiatief van de bijeenkomst op 21 maart 2012 werd ondersteund door een Comité van Aanbeveling, bestaande uit: Pamela Boumeester (lid rvc bij Delta Lloyd, Ordina en Heijmans), Joanne Kelleman (directie/d DNB), Angelien Kemna (hoofd beleggingen APG) en Caroline Princen (lid rvb ABN Amro). Wij hebben hen voorafgaand aan het congres gevraagd hun visie op Effectief Bestuur te geven. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van deze visies. Daarnaast is een bloemlezing opgenomen van de meningen van een aantal deelnemers van de bijeenkomst.

Pamela Boumeester

Bij effectief bestuur moet je uitkijken dat je niet in algemeenheden belandt. Voor mij is het belangrijkste de mate waarin je in staat bent het echte gesprek te voeren, met bestuurders, commissarissen, toezichthouders en stakeholders, waardoor je waarde toevoegt. Dit alles moet worden gestimuleerd door een goede regievoerder, dat wil zeggen in de meeste gevallen de voorzitter van de rvc. Effectief bestuur is echt rvc en rvc samen, zeg maar het dagelijks bestuur en het niet-dagelijks bestuur, met daaromheen vele belanghebbenden, waarbij hun rol afhangt van het type bedrijf. Het is niet meer de toezichthouder versus ondertoezichtstaande, maar meer gezamenlijk, echt als coöperatie. Hierbij is het wel belangrijk dat ieder zijn rol kent, maar wel echt samen verantwoordelijk in de gezamenlijkheid.

Het is niet erg dat er zoveel initiatieven zijn vanuit verschillende hoeken. Hierdoor ontstaat er namelijk debat, en juist het debat draagt bij aan de rijkdom in inzichten op toezicht. Het opstellen van formele regels roept voor- en tegenstanders op, terwijl debat juist bijdraagt aan beter toezicht. Het hebben van een goed gezond verstand, ook in de rvc, en het in gesprek blijven voegt waarde toe aan je denken. Door zaken verplicht te stellen organiseer je juist weerstand.

Overigens zijn sommige dingen wel zo belangrijk dat je ze wel formeel moet regelen.

Ik zie een verschil ontstaan tussen de formele regels voor financiële instellingen en niet-financiële instellingen. Ik snap de reflex wel, maar het is een illusie dat alle malheur daarmee verdwijnt. Sterker nog: de

vraag die opkomt is of je daarmee juist niet extra inefficiënt wordt. Zie bijvoorbeeld de deskundighedsroers. Deze kan zeker waardevol zijn maar als het een schriftelijke overhoring wordt van regels, dan heb je daarmee niet de kern te pakken. Beter is een gesprek over de risico's of casusstuk zodat de toezichthouder een beeld kan krijgen over het gevorderde toezicht. Dat is belangrijk. Daar mag je als toezichthouder zeker wat van vinden, maar het wordt ingewikkeld als je denkt dit formeel in te vullen. Je creëert bij voorbaat al de teleurstelling door formele regels te stellen.

Wat wel verbeterd zou kunnen worden zijn gedragsregels, het uitspreken hoe je met elkaar omgaat. Een leidraad kan heel goed zijn, als deze maar niet geformaliseerd is, want dat gaat weer leiden tot verkrampt. Mensen voelen zich ook betruwd door wegeving. Denk aan het maximum aantal toezichtfuncties. Beter is het als je daar, op onvoldoende tijdsbesteding aan een toezichtfunctie, zelf op aangesproken kan worden. Externe evaluatie kan wel een bijdrage leveren, maar daar valt ook nog veel in te verbeteren. Nadat is dat er toch ook weer gewerkt wordt met lijstjes. Uiteindelijk gaat het ook hier om het goede gesprek. Een overdaad aan formalisering, waar nu de neiging toe is, leidt eerder tot tegenstelling dan tot samenwerken.

Angelien Kemna

Ik zie de complexiteit in de bestuurskamer toenemen. Daardoor is verwarring ontstaan in de rolverdeling tussen rrb, rvc en de algemene vergadering van aandeelhouders (avv). Naast de rolverdeling is ook de hoerbaarheid "Umwelt" toegenomen waaronder de belangstelling vanuit de politieke arena en de toezichthouders. Daarnaast krijgt de financiële sector enorm veel aandacht in de media. De toenemende druk vanuit de samenleving en angst voor reputatieschade dragen eraan bij dat het proces van besturen en toezicht houden steeds lastiger wordt. De onduidelijkheid over de rolverdeling maakt ook dat het aansprakelijkheidsvraagstuk steeds meer aandacht krijgt.

Binnen de bestuurskamers blijft het een uitdaging hoe je om dient te gaan met disfunctioneel gedrag. Niet als in andere sectoren, hebben ook in de financiële wereld bestuurders en commissarissen soms moeite met het functioneren in groepsverband. Vertrouwen is ook

hier de basis voor effectieve samenwerking en toezicht. Als je goed schakelt met elkaar en elkaar weet te vinden, dan komt vertrouwen vanzelf. Het is daarbij van belang dat je afsprekt wat je rol is en begrijpt wat de rol van de ander is. Je moet jezelf continu de vraag stellen; wat kan ik toevoegen in de groep? Uiteindelijk is het een kwestie van onderling respect; zonder dat neem je elkaar niet serieus. Daarbij is het van belang dat je regelgeving over en weer de verwachtingen nagaat. Het gaat er vooral om hoe je met elkaar omgaat.

Joanne Kellermann

Ik toets de vraag wat effectief bestuur inhoudt graag aan de zeven elementen van een integere cultuur zoals wij dat bij DNB hebben geformuleerd. Evenwichtigheid en consistent handelen zijn van belang evenals een open houding. Uiteindelijk is gedrag bepalend voor de effectiviteit van een bestuur, en de effectiviteit van ons toezicht. Board dynamics en effectieve besluitvorming zijn de twee speerpunten van DNB voor 2012. We zien veel huivering bij instellingen, zeker als het gaat om board observaties. We halen hier wel hele waardevolle informatie uit, maar omdat het voor iedereen een nieuwe manier van toezicht is, vinden alle partijen dit een spannend proces.

Er is ook binnen de financiële industrie zelf veel beweging en dynamiek op het gebied van board effectiviteits. Een goede ontwikkeling is dat de evaluatie van het functioneren steeds meer onder toezicht van een externe partij wordt vernicht. Dit is ook één van de conclusies uit onze themaonderzoeken naar Gedrag & Cultuur. Voor wat betreft de regelgeving is er goede vooruitgang geboekt. Belangrijke kanttekening hierbij is dat de financiële sector qua regelgeving wel achter liep. Andere grote ondernemingen waren al verder mede als gevolg van SOX implementatie uit de VS.

Ik zie dat de betrokkenheid van de rvc is vergroot en dat is een goede ontwikkelings. Dat is één van de redenen voor DNB om toezicht te houden op de onafhankelijkheid van commissarissen. De (geschiktheids)toets die wij vanuit DNB en AFM gaan uitvoeren wordt een uitdaging. Voor wat betreft de samenstelling van de rvc is de roep om nieuw bloed groot. Het dilemma hierbij is dat we industrie relevante ervaring vragen. Hoe gaan we hiermee om?

Ik zie regelgeving als een manier om mensen in beweging te krijgen; het is geen doel op zich. Omdat de financiële sector een gereguleerde sector is en een maatschappelijke rol vervult, is het logisch dat hier extra regelgeving van toepassing is. Van belang voor DNB is dan ook juist bij die (governance) regelgeving te bezien hoe die normen effectiever gemaakt kunnen worden door inzicht in gedragsmomenten. DNB poogt daarbij aan te sluiten bij (inter)nationale initiatieven.

Caroline Princen

Ik ben van mening dat voor effectief bestuur het belangrijk is om elkaar voldoende ruimte te geven in de dialoog. Daarnaast moet er wederzijds respect zijn voor het waarden en normen kader van ieder individuele bestuurder en commissaris. Het gaat erom dat je dicht bij je eigen overtuiging blijft zonder de ander te veroordelen. Hierdoor blijft de discussie feitelijk en niet respect voor het individu. Het blijft natuurlijk belangrijk dat je elkaar voldoende blijft uitdagen. Er moet een goede balans zijn tussen ruimte en respect voor elkaars waarden en normen en tegelijkertijd is het ook nodig voor effectief bestuur dat er een gemeenschappelijk kader van normen en waarden is. Elkander vinden op basale waarden en tegelijk uitdagen en bevragen op verschillende perspectieven en denkwijzen.

Ik vraag me soms af of nog meer wet- en regelgeving gaat bijdragen aan de effectiviteit van bestuur. Het is vooral belangrijk dat de invulling die je geeft aan effectief bestuur past binnen de cultuur van de organisatie. Ik geloof meer in guidance en principes dan harde wet- en regelgeving op dit gebied.

Binnen onze organisatie leggen wij veel nadruk op cultuur en gedrag, zowel voor de rvb en rvc als voor de rest van de organisatie door het consequent uitdragen van onze kernwaarden en business principes.

Doordat wij een corporate governance functie binnen ABN AMRO hebben ingesteld wordt veel aandacht besteed aan het thema effectief bestuur. Mede hierdoor evalueren wij bijvoorbeeld op regelmatige basis de kwaliteit van ons eigen functioneren, de besluitvorming en de samenwerking met de rvc.

Meningen van de deelnemers van het congres effectief bestuur

“Effectief bestuur is een goede samenwerking tussen de rvb en rvc. Dat wil zeggen dat zij opereren als een team en dat er een gezamenlijke agenda wordt bepaald, zodat men het eens is over de prioriteiten. Naast het opereren als een team, dient er ook ruimte te zijn voor kritisch denken (“gegrindken”), want men elkaar over en weer te durven uitdagen en te durven zeggen wat men echt denkt (geen jukentekens). Om deze ruimte te creëren is het van belang dat men echt maar elkaar helpt. Overigens lijkt de kritische houding maar elkaar het teamwork van een rvb en rvc niet uit.”

“Voor een commissaris is het begrijpen van trends essentieel om zijn taak effectief te kunnen uitvoeren. De grootte en samenstelling van een rvc wordt ervaren als bepalend voor effectief bestuur. Het zou interessant zijn om te besluiten of het verantwoordelijkheidsgevoel afneemt naarmate de grootte van de rvc toeneemt. Daarnaast kan gesteld worden dat een grote rvc effectiever kan werken omdat niet alle leden zich met alle thema's bezighouden.”

“Een rvc moet er niet alleen zijn voor de procedures, ook de rvb moet zich afvragen waarom ze de dingen doet die ze doet en wanneer zij de rvc betrekt. Is het om een lijstje van regels af te rinken? Dat is niet goed, je moet zelf blijven maken. Je kan de rvc ook betrekken als medebestuurde en hierdoor een goede samenwerking creëren. Je kan leren van de ervaring van een ander. Als rvc kan je het bestuur soms een ‘vatje stoupe’ geven.”

“De rol van de voorzitters van rvb en rvc is cruciaal. Ze kunnen te slow zijn, dan ontbrekt het toezicht. Maar het kan ook zo zijn dat ze juist geen inputruimte met elkaar willen delen. Zij hebben daarmee veel invloed op de houding van de rest; die zijn als het ware gemangelen en zijn niet in staat hun rol goed te vervullen.”

“Effectief bestuur is wanneer de rvb hulp durft in te roepen van en interactie heeft met de rvc, maar daar moet rvc wel iets voor doen. Dat heeft met inhoud, respect en gedrag te maken. Respect moet je verdienen.”

“In een lastige periode heb ik samengewerkt met mijn rvc. Samen met de voorzitter gesproken over een strategie voor de toekomst te bedenken. De basis is dat een rvc interesse heeft in je bedrijf (en niet commissaris is als beroep). Daar kan je één aan doen doordat zij de hulpvraag te stellen. Dat kunnen nuween misstanden makkelijker dan manen.”

“Soms kan de rvc je ook helpen doordat iemand van buiten mee naar binnen kijkt. Maar hoe dichtbij of veraf je moet staan als rvc is een lastige vraag. Als de betrokkenheid en wederzijdse interesse hoog is, zoeken rvc-leden vanzelf meer tijd in hun functie.”

“Als rvc zou je als het goed gaat kritischer moeten zijn, maar als het minder goed gaat dan een warm bad jingeren, het bestuur aan de hand meenemen. Maar hoewel dat in de praktijk niet je ontzorgen als commissaris? Lat goed op dat de hoerelheid niet verhit met er echt speelt. Je zou ook met de rest van de rvc en verhouding kunnen maken. Dit gebeurt ook steeds meer, zeker met de profitekers. Je moet het als rvc kunnen begrijpen, je hoeft het niet zelf optimaal te kunnen bedenken. Denk ook, waarom ben jij gekozen als commissaris? Niet om dat mee bij het lezen, lees het met de brij van jouw profiel. Een verhouding zou kunnen zijn: Financien, HR, Klanten, gedrag & cultuur, IT, risk. Toezicht zou moeten bestaan uit complementaire kennis.”

“Het vershil tussen staatsfinancierie en niet staatsfinancierie financierie instellingen maakt niet zoveel uit. Uiteindelijk zouden de anderen door het domino effect toch ook wel omvallen. Dit maakt het een relatief heftig.

Remmerwie in de financiële sector is enerzijds in vergelijking met andere sectoren buitensporig hoog, anderzijds hebben we te maken met een marktprijs en je wilt laten aantrekken. Daarnaast hoeft er maar één iemand met meer naar huis te gaan die minder doet en de rest wil dat ook (ik maak me dan hard voor mijn team). Transparantie werkt dus niet. Niemand wil in het onduidelijke kantiel spelen.”

“Commissarissen zouden meer moeten verdienen! Vroeger was het een ere-baan, nu niet meer. Als er meer wordt betaald, moet er wel ook meer tijd in worden gestoken. In de semi-publieke sector mag het toeschouwaan straks nog maar 5% verdienen van de rvc. Het is een taboe. De praktische machi met het beeld van de achterover leunende, sigarenrokende man. De burger begrijpt niet wat je nu echt doet. Een probleem is dat het niet is georganiseerd.”

“De secretaris kan geen twee heren dienen als er sprake is van een conflict tussen de rvc en de rvc.”

“De secretaris speelt een belangrijke rol in de kwaliteit van het besluitvormingsproces.”

“Een besluit moet je nemen met kennis van een alternatief. Door planning kan je terecht in een richting gaan denken.”

“Altijd de post-mortem nadenken. De resultaten van deze evaluatie zijn van belang voor de toekomstige besluiten. Door het op deze manier te doen blijft je alert.”

“De perfecte mens bestaat niet; je wist de ene imperfecte mens voor de andere in. Dus als er niet een hele duidelijke reden is om iemand eruit te spelen, gebeurt dat ook haast niet.”

“Je moet naar andere commissarissen en bestuurders met andere eigenschappen kijken dan 4 tot 12 jaar geleden, want het landschap verandert snel – dank aan cybercrime, app's, internet – en daar weten de huidige bestuurders en commissarissen niet allemaal genoeg over.”

“Erudieren is geen eenmalige aangelegenheid, er moet een sfeer heersen waarin continue wordt geëvalueerd en geleerd van gemaakte fouten.”

“Erudieren is niet het afwerken van een checklist. Je moet goed naar de cultuur van de organisatie kijken. Hierst er een sfeer van openheid, waarin men de vrijheid voelt om feedback te geven of hierst er een sfeer van angst, waar mensen niet openlijk hun mening durven te geven. Deze verschillen bepalen de mate waarin een organisatie echt waarde zal toevoegen aan effectief bestuur.”

“Als iemand met dezelfde opleiding en ervaring bij een corporate veel minder verdient dan bij een bank, is dat dan juist? Daar komt bij dat sommige financiële instellingen zo belangrijke zijn, daar is helemaal geen sprake meer van ‘marktwerving’.”

“We gaan weer terug naar de saate bankier. Naar een soort utility van de corporate bankers. We moeten nadenken wat we doen aan de maatschappij en dus ook wat we verdienen.”

“Je moet een mix hebben van jong en oud. “Mijn kinderen zeggen over mij en de nieuwe technologie: “Wij zijn natuure, jij bent import”. Je hebt mensen met ervaring, die soms op de rem staan nodig overzichts, maar anderzijds ook innovatieve leden.”

“Als bestuur creëer je een structuur, maar deze richt je in door cultuur. Loop als bestuurder eens binnen bij een directeur of medewerker. Dan weet je pas echt wat er speelt.”

Uit de visies van het comité van aanbeveling en de bloemlezing van de deelnemers blijkt dat effectief bestuur moeilijk eenduidig te definiëren is en dat met name gedrag en cultuur hierbij bepalend lijken te zijn. De leidraad zoals opgenomen in deze publicatie is een handreiking voor bestuurders en toezichhouders om hier invulling aan te geven.

De UK Guidance on Board Effectiveness

De Financial Reporting Council (FRC) publiceerde in maart 2011 een Guidance on Board Effectiveness, de UK Guidance. Het doel van de UK Guidance is het assisteren van de ondernemingen bij het toepassen van de Engelse Corporate Governance Code.⁹ In deze publicatie nemen wij de UK Guidance als basis nemen en bezien in hoeverre een Nederlandse variant wenselijk is. We doen dit aan de hand van de paragrafen uit de UK Guidance, maar zullen daarnaast relevante bepaling uit diverse Nederlandse Codes hierbij betrekken.

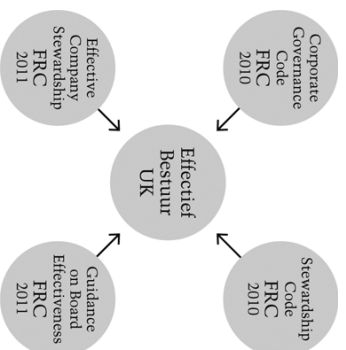
Relatie UK Guidance versus UK Code

Het is opvallend dat de FRC deze leidraad uitgeeft. De FRC is namelijk ook zelf de uitgerende instantie van de UK Corporate Governance Code (hierna: de UK Code).¹⁰ Impliciet geeft de FRC hiermee dus aan dat de UK Code onvoldoende handvatten geeft voor de effectiviteit van het bestuur. Dit is overigens niet de eerste keer dat de FRC extra richtlijnen geeft voor de invulling van corporate governance. In juli 2010 publiceerde de FRC de UK Stewardship Code waarin institutionele beleggers worden aangespoord tot ‘engagement’ met de ondernemingen waarin zij beleggen. Ook deze werd gepresenteerd als een aanvulling op de UK Code.¹¹ Figuur 2 toont de verschillende initiatieven van de FRC op het gebied van effectief bestuur.

⁹ Guidance on Board Effectiveness, FRC (2011), p.1

¹⁰ UK Corporate Governance Code, FRC (2010)

¹¹ UK Stewardship Code, FRC (2010)



Figuur 2: Effectief bestuur in de UK

Nederlandse richtlijnen

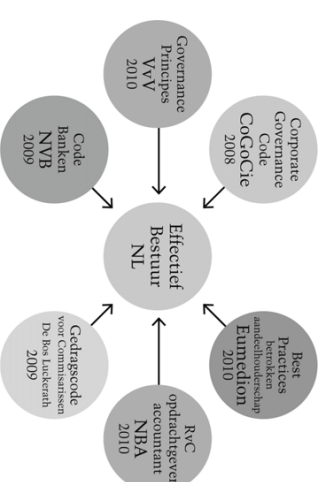
In Nederland heeft de Commissie Nederlandse Corporate Governance Code de Nederlandse Code gepubliceerd, maar publiceerde tot nu toe geen extra handleidingen of nadere invulling van de daarin opgenomen principes en best practice bepalingen. Dit heeft er mede toe geleid dat in 2009 een gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders werd gepubliceerd.¹² De opstellers beoogden hiermee een bijdrage te leveren aan het functioneren van de commissarissen, door het opschrijven van een aantal open normen en deze 'vastbaar' te maken voor commissarissen en toezichthouders. Deze gedragscode richtte zich echter enkel op de toezichthouders en niet op de bestuurders. Dit was tevens één van de meest gehoorde suggesties ter verbetering op deze gedragscode: 'betreft het bestuur hierbij'.

De UK Guidance richt zich juist wel op alle partijen die betrokken zijn bij bestuur en toezicht van ondernemingen, wat uiteraard kan worden verlaard doordat in Engeland er maar één Board is waar executive en non-executive directors gezamenlijk zitting nemen.

¹² Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, De Bos en Lidekerh-Kovens (2009), en Code of Ethics for Supervisory Directors, Lidekerh-Kovens en De Bos (2011), Journal of Business Ethics.

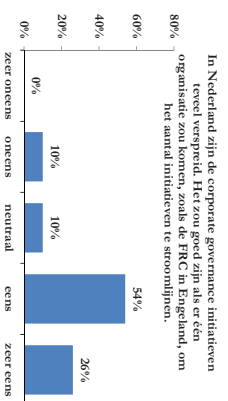
Vergelijkbaar met de UK Stewardship Code heeft Eumedion, de organisatie die de belangen behartigt van de bij haar aangesloten institutionele beleggers op het gebied van corporate governance en duurzaamheid, ook het initiatief genomen voor de invoering van haar Best Practices voor betrokken aandeelhouderschap (30 juni 2011), bestemd voor Eumedion-deelnemers.

Figuur 3 illustreert de verschillende initiatieven op het gebied van effectief bestuur in Nederland en de verscheidenheid in opstellers.

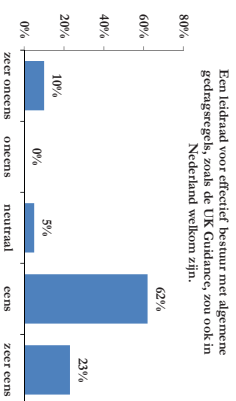


Figuur 3: Effectief bestuur in NL

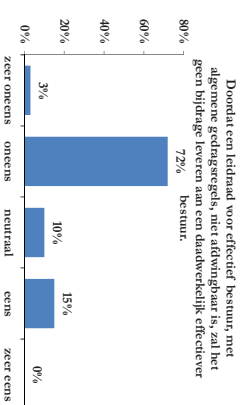
Tijdens de bijeenkomst van 21 maart is aan de aanwezigen de stelling voorgelegd of er ook in Nederland behoefte zou zijn aan één organisatie waarin de verschillende initiatieven gestroomlijnd kunnen worden. Van de 39 respondenten op deze stelling was 54% het eens met deze stelling en 26% was het zeer eens met deze stelling.



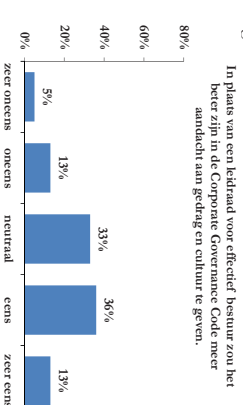
Daarnaast is 85% het eens met de stelling dat een leidraad voor effectief bestuur met algemene gedragsregels, zoals de UK Guidance, ook in Nederland welkom zou zijn.



De aanwezigheid van een leidraad is niet bang dat, omdat een dergelijke leidraad niet wettelijk afdwingbaar zou zijn, het geen bijdrage zou kunnen leveren aan effectief bestuur. Iedst 75% is het on eens met deze stelling.



De meningen lopen uiteen over de vraag of het niet beter zou zijn meer aandacht aan gedrag en cultuur in de corporate governance te geven in plaats van een aparte leidraad voor effectief bestuur hiervoor op te stellen. Eéndertde van de aanwezigen is hierover neutral, maar daarnaast is 49% het met deze stelling eens. 18% is het on eens met deze stelling.



De meerderheid van de aanwezigen is van mening dat de initiatieven op het gebied van corporate governance voor de financiële sector te veel verspreid zijn. Daarnaast bestaat behoefte aan additionele guidande waarbij nog onduidelijk is of deze in een aparte leidraad opgenomen moet worden of integraal onderdeel zou moeten zijn van de Nederlandse Corporate Governance Code. Vooruitlopend op het eventueel toevoegen aan de Code hebben wij deze leidraad opgesteld.

Introductie op een Leidraad voor Effectief Bestuur

De UK Guidance bestaat uit een zevental hoofdstukken waarin de verschillende rollen, zoals die van de bestuurders, commissarissen, voorzitter, secretaris en aandeelhouders, alsmede de verschillende processen, waaronder Bestuursvorming, samenstelling en opvolging, worden beschreven. In tegenstelling tot de UK Code bestaat de UK Guidance veel meer uit algemeenheden. De uitgangspunten worden beschreven maar er wordt geen specifieke invulling gegeven.

In de volgende paragrafen maken wij per hoofdstuk uit de UK Guidance een vergelijking met de Nederlandse context en geven de relevante voor de Nederlandse situatie weer. Waar mogelijk geven we de uitkomsten van de stellingen zoals die aan de deelnemers van de bijeenkomst van 21 maart zijn voorgelegd weer. In de leidraad zelf hebben we de Guidance waar relevant vertaald naar de Nederlandse context aangevuld met onze eigen aanbevelingen.

In de Engelse Guidance wordt steeds de gehele Board aangesproken. Ook in deze Leidraad spreken wij de raad van bestuur en de raad van commissarissen als collectief bestuur aan. Echter, om misverstanden te voorkomen zullen wij hiervoor niet de term "bestuur" gebruiken maar de in Nederland gehanteerde termen als rvb en rvc, waarmee wij dan wel het collectief bedoelen. Als expliciet de specifieke rol van de rvb of de rvc wordt bedoeld zal dit worden aangegeven met rvb of rvc danwel met bestuurders of commissarissen.

1. De rol van rvb en rvc

De Nederlandse Corporate Governance Code beschrijft wat de gewenste intentie is van de rol van bestuurders en commissarissen in corporate governance. Belangrijke uitgangspunten zijn daarbij dat de vennootschap 'een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen' en dat de rvb en rvc een 'integrale verantwoordelijkheid' hebben voor de afweging van alle relevante belangen, gericht op de continuïteit van de onderneming. (preambule 7).

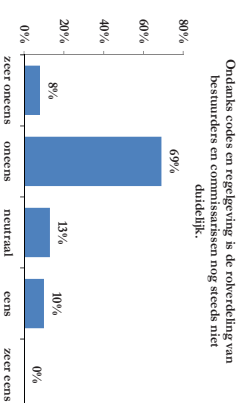
Daarnaast stelt de Code dat zij onder goed ondernemerschap verstaat dat er integer en transparant gehandeld wordt door de rvb, alsmede een goed toezicht hierop en het afleggen van verantwoording over het uitgevoerde toezicht. Dit zijn volgens de Code essentiële voorwaarden voor het stellen van vertrouwen in rvb en rvc. (preambule 8) De rvb en rvc leggen vervolgens verantwoording af aan de algemene vergadering. (preambule 9).

In de Gedragscode voor Commissarissen uit 2009 zijn, zoals eerder aangegeven, vooral principes opgesteld voor commissarissen en hun rvb. De uitgangspunten waren hierbij dat van commissarissen verwacht mag worden dat zij de rvb kritisch bevragen en de rvb uitdagen ter zake het beleid. Hierbij werd onderkend dat een open relatie met de rvb essentieel is, waarbij de commissarissen bereid is zich pro-actief en kritisch op te stellen en zal ingrijpen als nodig. Maar dit vraagt ook van de rvb een houding waarbij zij bereid is haar dilemma's bij de besluitvorming met de rvc te delen. Juist in een 2-tier board heeft de voorzitter van de rvc een belangrijke functie als spil tussen de rvb en de rvc en in het bewaken van deze open en transparante relatie.

De UK Guidance geeft veel aandacht aan de balans tussen een kritische houding van de rvc en een constructieve dialoog met de rvb, waar ook vertrouwen een grote rol speelt. De FRC spreekt van teamwork en een collectieve visie, maar ook dat de bestuurskamer met perse een comfortabele plek hoeft te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat er voldoende uitdaging moet zijn en groepsdenken moet worden voorkomen.

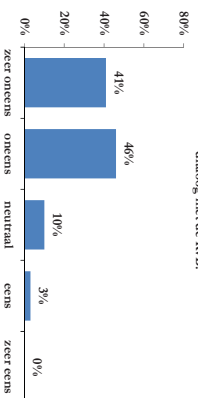
Het hoofdstuk van de UK Guidance over de rol van de rvb en rvc is opgesplitst in een aantal deelparagrafen, om zodoende aandacht te schenken aan de verschillen tussen de rol van de rvb, de rvc en specifiek de rol van de voorzitter. In onze aanbevelingen hebben wij deze verdeling ook gehanteerd.

Tijdens het congres op 21 maart is de stelling voorgelegd dat 'ondanks codes en regelgeving de rolverdeling van bestuurders en commissarissen nog steeds niet duidelijk is'. Van de 39 respondenten is 77% het hier in meer of mindere mate mee oneens, maar ook is 10% het hier juist mee eens.



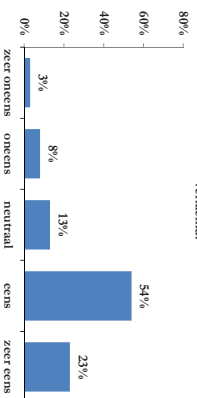
In de UK Guidance wordt veel aandacht geschonken aan zowel de Board als team, als aan het onderling uitdagen van de rvb en rvc. Aan de aanwezigende op 21 maart is de stelling voorgelegd of een kritische en uitdagende opstelling op gespannen voet staat met een open en constructieve dialoog met de rvb. Van de 39 respondenten is 87% het hier echter niet mee eens.

Een kritische en uitdagende opstelling van de RvC staat op gespannen voet met een open en constructieve dialoog met de RvB.



Opvallend vinden we de uitkomst op de stelling of door te spreken over een dagelijks of niet-dagelijks bestuur de kloof tussen rvb en rvc zou kunnen verkleinen. 77% is het hiermee eens.

Door te spreken van een dagelijks en een niet-dagelijks bestuur wordt de kloof tussen de RvB en de RvC verkleind.



2. Board Ondersteuning en de rol van de Secretaris van de Venootschap

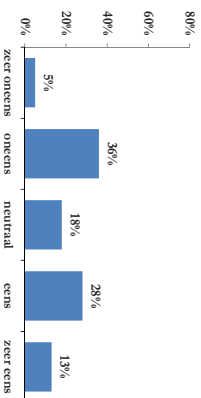
In tegenstelling tot Nederland is de rol van de Company Secretary in de UK bij wet geregeld. De verctisten die worden gesteld aan een secretaris zijn vastgelegd in de UK Company Act. De UK Guidance geeft daarnaast een nadere invulling aan de rol die de secretaris kan vervullen bij het effectief functioneren van het bestuur.

De Nederlandse Corporate Governance Code beschrijft slechts de rol van de secretaris bij de ondersteuning van de voorzitter van de rvc in zijn verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van de raad en zijn commissies. De Nederlandse wet- en regelgeving en de codes kennen geen andere bepalingen die invulling geven aan de rol van secretaris. In de praktijk ondersteunt de secretaris zowel de rvb als de rvc bij de uitoefening van hun taken. De precieze invulling van deze rol verschilt echter per onderneming. De taakopvatting loopt van administrateur, nalevingscontroleur, bemiddelaar tot de gevormachtigde van de bestuursvoorzitter (of in de Nederlandse context van de rvb en/of rvc) en is vaak afhankelijk van de kennis en ervaring van de secretaris zelf.¹³

Tijdens het congres van 21 maart is de stelling voorgedragen of de secretaris de rvb en rvc tegelijkertijd kan ondersteunen. Onderstaande tabel laat zien dat de respondenten hier geen eenduidige visie op hebben. Hier ontbreken van een gedefinieerde rolopvatting van de secretaris binnen de Nederlandse context zou dit kunnen verklaren.

¹³ Eistmann – Peter, G., Sieger, U. & Silzmann, O. (2008) "The insiders view on Corporate Governance: The role of the company secretary", Palgrave MacMillan/ IIND International, p.154.

De Secretaris kan niet de RvB en de RvC tegelijkertijd ondersteunen.



De veranderende visie op goede Corporate Governance, waarbij de nadruk steeds meer komt te liggen op gedrag en cultuur in combinatie met een (iemand in) wet- en regelgeving zorgt ervoor dat de context waarbinnen de rvb en rvc en daarmee ook de secretaris, hun taak uitvoeren steeds complexer wordt. De min of meer administratieve ondersteuning van de secretaris waarnaar wordt verwezen in de Nederlandse Corporate Governance Code volstaat niet meer. Voor het effectief kunnen functioneren van de rvb en rvc is een expert op het gebied van Corporate Governance gewenst, die niet alleen beschikt over kennis van wet- en regelgeving, maar ook van gedrag en cultuur. Daarnaast is het van belang dat de secretaris over vaardigheden beschikt om relaties te bouwen en onderhouden.

In recente publicaties wordt de veranderende rol van de secretaris al benoemd. Zo pleit Lückcrath voor een Chief Governance Officer¹⁴ en noemt Pey¹⁵ de secretaris het Corporate geweten van Governance. In de Nederlandse context betekent dit dat de secretaris zowel de rvb als de rvc zal moeten ondersteunen om effectief invulling te kunnen geven aan de veranderende rol die hem/haar wordt toegeëld. De UK Guidance, maar ook de recente Nederlandse publicaties, geven uitstekende handvatten die in de context van goed ondernemingsbestuur ook in de Nederlandse financiële sector toepasbaar zijn en richting kunnen geven aan de rol die de secretaris kan spelen als het gaat om de effectiviteit van de rvb en rvc.

¹⁴ Lückcrath-Rovers, M. (2011), Secretaris ontwikkelt zich tot Chief Governance Officer. Goed Bestuur, nr. 1, 2011, p.18-25

¹⁵ Pey, S. ea., (2011), Handboek Corporate Governance

3. Bestuivering

Integere en evenwichtige bestuivering van de rvb en rvc is een kritische voorwaarde voor de effectiviteit van het functioneren van deze gremia. Overeenstemming in bestuivering bereiken is in een groep geen gemakkelijker proces, waarbij gedrag en cultuur binnen een organisatie mede bepalend zijn voor de wijze waarop bestuivering tot stand komt, wordt vastgelegd en de wijze waarop bestuivering verantwoord wordt afgeleed. In Nederland zijn er geen bepalingen opgenomen in wet- en regelgeving en/of de codes die invulling geven aan dit begrip. Alleen de Code Banken schrijft hierover dat bij bestuivering de belangen van de diverse stakeholders moeten worden meegewogen en dat bestuivering op het gebied van risicobedersing door één van de bestuurders moet worden voorbereid. Het belang van het bestuiveringsproces wordt in Nederland steeds meer onderkend, onder andere door de aandacht die DNB en AFM hieraan in hun toezicht besteden. Zo bepaalt de Belidsregel Deskundigheid 2011 dat geschiktheid mede wordt bepaald door het vermogen om evenwichtige en consistente besluiten te kunnen nemen.

Ondanks de veelheid aan recente aandacht voor en publicaties over integere bestuivering¹⁶ ontbrekt een eenduidige visie hoe integere en evenwichtige bestuivering kan bijdragen aan effectief bestuur. De UK Guidance aangevuld met onze waarneming biedt naar onze mening een goede basis voor de Nederlandse context.

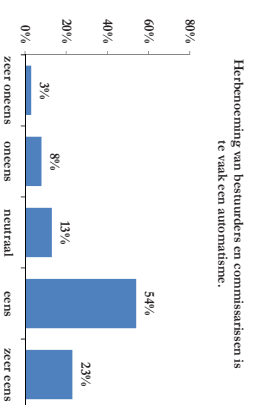
¹⁶ Bijvoorbeeld DNB, Toezicht expertisecentrum Cultuur, organisatie en integriteit, Tussentijdse rapportage over het DNB toezicht op Gedrag en Cultuur (06 december 2011)

4. Samenstelling en opvolging

Zowel in de Engelse als Nederlandse codes wordt er uitgebreid aandacht besteed aan de samenstelling en opvolging van de rvb en rvc. Daar waar de Nederlandse codes zich vooral richten op het proces tracht de UK Guidance een meer concrete invulling te geven aan de gedragsaspecten. Zo regelen de Nederlandse codes de samenstelling en het benoemingsproces van de rvb en rvc, de onafhankelijkheid, de kennis, en de complementariteit. Ook voor wat betreft de opvolging is het nodige vastgelegd. Het belang van diversiteit wordt onderschreven en toekomstige wetgeving stelt nu ook eisen aan het minimum percentage vrouwelijke bestuurders en commissarissen.¹⁷ De UK Guidance benadrukt echter niet alleen diversiteit in geslacht, maar ook het belang van diversiteit van persoonlijke eigenschappen. Ook de Beleidsregel Deskundigheid 2011 geeft een nadere invulling aan de gedragsaspecten die de toezichthouder nodig acht bij bestuurders en commissarissen van financiële instellingen.

Tijdens het congres op 21 maart is de stelling voorgelegd of de herbenoeming van bestuurders en commissarissen te vaak een automatische is. Uit de tabel volgt dat het merendeel van de aanwezigen het eens was met deze stelling.

¹⁷ Wet Bestuur en Toezicht 2012



Ondanks de aandacht die de wetgever, de toezichthouder en de sector zelf geven aan samenstelling en opvolging van de rvb en rvc lijkt het proces in veel gevallen nog steeds een automatische te zijn en daarmee te veel te steunen op dezelfde groep mensen. De UK Guidance legt meer nadruk op het belang van een externe blik en open houding bij het werven van leden van de rvb en rvc en is daarmee een goede aanvulling op de bestaande codes en wet- en regelgeving.

5. De evaluatie van het functioneren

Vanwege de misstanden die de afgelopen laatste jaren bij financiële instellingen en beursgenoteerde bedrijven aan de orde zijn geweest, gericht de evaluatie van het functioneren van de rvc en de rvb bijzonder belangrijk. De vraag is of in geval van een periodieke kritische evaluatie van het eigen functioneren dergelijke misstanden tijdig hadden kunnen worden gesignaleerd en opgevangen. Hoewel beantwoording van deze vraag vrijwel onmogelijk is, is wel duidelijk geworden dat er meer aandacht aan de evaluatie dient te worden besteed.

In de Nederlandse Corporate Governance code wordt de evaluatie van het functioneren van de rvc en de rvb volledig bij de rvc belegd, met als doel een kritische reflectie op het functioneren van commissarissen en bestuurders te zijn. De toegevoegde waarde van een dergelijke evaluatie wordt in deze code vooral gezien in de voorbereiding van de (her)benoeming van een commissaris of een bestuurder zodat de juiste keuzes worden gemaakt, ook in verband met de gepaste (diverse) samenstelling van de rvb en rvc.

De Nederlandse Corporate Governance code spreekt zich over een aantal componenten niet uit, die echter wel deels van belang zijn voor een deugdelijk evaluatieproces van de rvc. Zo biedt de Code volledig de ruimte aan de vennootschap om een eigen keuze te maken voor de wijze waarop de evaluatie dient te worden uitgevoerd. In de code wordt niet ingegaan op de factoren die bij de evaluatie in ogenschouw moeten worden genomen. Tevens worden er in de code geen handreikingen gedaan voor de instrumenten die de rvc tot haar beschikking heeft om eventuele tekortkomingen die voortkomen uit de evaluatie te adresseren.

De UK Guidance geeft juist wel handvatten op deze belangrijke componenten van het evaluatieproces, waardoor een meer robuuste richting wordt gegeven aan de rvb en rvc hoe dit evaluatieproces optimaal kan worden ingericht.

In geen van beide codes wordt overigens ingegaan op de informatie die kan worden verkregen over de effectiviteit van de rvb vanuit evaluaties door het personeel. Door één van de belangrijkste stakeholders van de rvb en de organisatie bij de evaluatie te betrekken, bijvoorbeeld via enquêtes onder het personeel, kunnen waardevolle inzichten worden verkregen over het eigen functioneren.

Het is verder belangrijk te onderkennen dat het evalueren van rvb en rvc geen eenmalige exercitie is, maar een continu proces dat verankerd dient te zijn in besluitvorming. Het gaat er daarbij om dat er een sfeer is waarbij leden van de rvb en rvc elkaar op ieder gewenst moment kunnen aanspreken op ineffectief bestuur.

6. Audit, Risico en Beloning

De UK Guidance wekt de indruk dat het in haar zesde hoofdstuk ingaat op principes die betrekking hebben op zowel Audit, Risico als Beloning. De UK Guidance richt zich met haar principes echter vooral op de verantwoordelijkheid van de rvb en rvc ten aanzien van deze thema's en de inrichting van het governance proces hieromtrent.

De financiële crisis heeft aangetoond hoe organisaties, met name in de financiële sector, omgaan met issues zoals risico, beloning, governance en ethiek. De link tussen risico's en beloning was lange tijd onderbelicht en de risicofunctie was vaak ondergewaardeerd. Deze was bovendien zodanig in de organisatiestructuur geplaatst dat het niet effectief invloed kon uitoefenen.¹⁸ De Code Banken geeft concrete invulling aan de taken en verantwoordelijkheden van de rvb en rvc ten aanzien van het te voeren risicobeleid van een bank. Zo dient de rvc toezicht te houden op het door de rvb gevoerde risicobeleid en de, door de rvb voorgestelde, risicobereidheid jaarlijks goed te keuren. Ook schrijft de Code Banken een Product Goedkeuringsproces voor. De interne auditfunctie rapporteert jaarlijks over de opzet, bestaan en werking van dit proces aan de rvb en (de risicocommissie van) de rvc.

Het eigen financiële belang zou binnen financiële instellingen hebben geleid tot het nemen van extreme risico's en daarmee onduidelijke beslissingen. Onder andere de Commissie De Wit en het Europese De Larosière rapport¹⁹, geven aan dat de financiële crisis een complexiteit aan oorzaken heeft, maar dat het nastreven van bonussen door professionals en vooral de topbestuurders hieraan heeft bijgedragen. Ook wordt in de Code Banken en de CRDII en

¹⁸ ACCA Accountants for Business, Risk and reward: tempering the pursuit of profit, June 2010

¹⁹ Report on "The high-level group on financial supervision in the EU", February 2009.

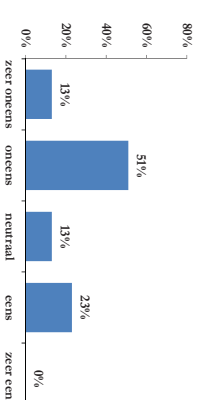
door de Commissie De Wit geplikt voor een evenwichtiger beloningsbeleid waarbij de langere termijn en klantbelang meer aandacht krijgen.²⁰

Voor wat betreft de rol van accountant hebben de NBA en de Code Banken verschillende principes geïntroduceerd om de onafhankelijkheid van de accountant te waarborgen, zoals een verplichte rotatie van de accountant, een verbod op bepaalde advieswerkzaamheden voor audit cliënten, deskundigheidstests voor Audit Committee leden en de rol van de interne auditfunctie.

De Code Banken, Commissie De Wit, Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) zorgen voor een goede aanvulling op de principes van de huidige UK Guidance op het gebied van Audit, Risico en Beloning. Maar risico's kunnen nooit helemaal worden geëlimineerd en het zou ook verkeerd zijn om dit te willen. De effectiviteit van alle codes, richtlijnen en wetgeving wordt voor een groot deel bepaald door het gedrag en cultuur binnen een organisatie.

De aanwezigen op 21 maart kregen de stelling voorgedragen of eerder gemakte beloningsafspraken altijd moeten worden gehonoreerd.²¹ Meer dan de helft van de aanwezigen is de mening toegedaan dat rechtszekerheid niet altijd prevaleert boven maatschappelijke ontwikkelingen.

Eerder gemakte beloningsafspraken moeten altijd gehonoreerd worden.



²¹ Commissie De Wit, Kamersuikken II 2009/2010, 31 980, nr. 4.

7. Relatie met de aandeelhouders

Effectief bestuur vraagt om een goede relatie tussen rvb en rvc en al haar belanghebbenden. Hierbij is van belang dat de betrokken partijen interesse tonen in elkaar en begrijpen wat de rol van de andere is. De relatie van de rvb en rvc met de aandeelhouder (en andere relevante belanghebbenden) heeft zich de laatste tien jaar ontwikkeld tot een complex sociaal systeem. De toename van het aantal spelers en een veelheid aan additionele wet- en regelgeving hebben onder andere geleid tot onbekendheid met, en onbegrip over de eigen rol en die van de ander in de bestuurskamer.²¹ Zij geven aan dat gedrag en vertrouwen cruciaal zijn in de onderlinge relatie en daarmee voor effectief bestuur.

Dit betekent overigens dat ook de aandeelhouder zijn eigen verantwoordelijkheden heeft als het gaat om effectief bestuur en de driehoek rvb, rvc en aandeelhouder. De Nederlandse Code doet dan ook via hoofdstuk IV.4 een beroep op aandeelhouders van beursgenoteerde vennootschappen om hun verantwoordelijkheden als aandeelhouder te nemen. Expliciet en impliciet wordt van de aandeelhouder verwacht dat hij zijn aandelen bij voorkeur voor een langé(re) periode houdt, de dialoog aangaat met ondernemingen en medeaandeelhouders, zijn stemrecht uitoefent tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders en hierna een belangrijke bijdrage levert aan de bewaking van de governance van de vennootschap. Bovendien moet de aandeelhouder goed geïnformeerd zijn en in staat zijn om onafhankelijk te handelen. Tegelijkertijd wordt verwacht dat men de dialoog met medeaandeelhouders binnen de juridische grenzen aangaat. Dit alles in een context van redelijkheid en

²¹ Kemna, A.G.Z., en Van de Loo, E.L.H. M. Rol institutionele beleggers in relatie tot bestuur en commissarissen, een driehoeksvetkenning (2009), zie www.ewind.nl

billijkheid. Tenslotte dienen institutionele beleggers de belangen van hun achterliggende begunstigden optimaal te dienen.²²

Naast de bepalingen in Code zijn er initiatieven die een nadere invulling geven aan de relatie tussen de rvb en rvc en de aandeelhouders. In de UK Stewardship Code, en ook de Best Practices van Eumetion geven nadere invulling aan het begrip aandeelhoudersbetrokkenheid. Deze best practices kunnen het bestuur inzicht geven in de rol die onder andere Eumetion voor de aandeelhouder ziet weggelegd.²³ Tot slot bevat het adviesrapport van de NBA, genaamd Verbreding Poortwachtersfunctie, aanbevelingen hoe de informatiewaarde van het verslag van de rvb en de rvc kan worden vergroot.²⁴

De UK Guidance voegt hier, anders dan een appel voor transparantie en continue communicatie, weinig aan toe. Melis en Ludekerth stellen dan ook de vraag aan de orde of codes wel effectief de individuele aandeelhouder kunnen aanspreken. Sterker nog, of codes op de individuele aandeelhouder überhaupt wel van toepassing kunnen zijn. Want zelfs als codes zich zouden richten op specifieke groepen aandeelhouders, zoals bijvoorbeeld de institutionele belegger, kunnen er misverstanden ontstaan wie tot deze groep behoort. Tot slot stellen zij de vraag wie nu eigenlijk de verplichting heeft om deze opgedragen verantwoordelijkheden waar te maken als er meerdere partijen in de keten tot het uitbrene eigendomsrecht te onderscheiden zijn.²⁵

Er is al veel geschreven over de relatie met de aandeelhouder en andere relevante belanghebbenden. Ondanks dit gegeven, en het feit dat de aandeelhouder niet eenvoudig aan te spreken is, doen wij, gebaseerd op de opzet van de UK Guidance en voorgenoemde publicaties, een aantal aanvullende aanbevelingen die kunnen bijdragen aan effectief bestuur.

²² Melis, D. en M. Ludekerth-Rovers (2012), Aandeelhouders in de Code. Een Onderzoeksagenda. Goed Bestuur, nr.2, 2012, p.10-17.

²³ Eumetion, Best practices voor betrokken aandeelhouderschap (30 juni 2011), zie www.eumetion.nl

²⁴ NBA, Verbreding Poortwachtersfunctie, meer zekerheid bij meer informatieve rapportages (2011)

²⁵ Melis, D. en M. Ludekerth-Rovers (2012), Aandeelhouders in de Code. Een Onderzoeksagenda. Goed Bestuur, nr.2, 2012, p.10-17.

Aanbevelingen als Leidraad voor Effectief Bestuur

1. De rol van rvb en rvc

Effectief bestuur en toezicht

- 1.1. De gezamenlijk rol van de rvb en rvc betekent ondernemend leiderschap van de vennootschap binnen een kader van voorzichtige en effectieve beheersmaatregelen, waardoor risico's kunnen worden ingeschat en kunnen worden beheerst.
- 1.2. Een effectief bestuur ontwikkelt en promoot de collectieve visie op het doel van de onderneming, haar cultuur, haar waarden en het gedrag dat zij wenst te bevorderen bij het uitvoeren van haar activiteiten.

In het bijzonder:

- geeft richting aan het management;
- toont ethisch leiderschap, toont gedrag - en promoot dit door het hele bedrijf - dat in overeenstemming is met de cultuur en de waarden die zij heeft gedefinieerd voor de organisatie;
- zorgt voor een prestatie-cultuur die waarde creëert zonder het bedrijf bloot te stellen aan buitensporige risico's die waarde vernietigen;

- neemt goed geïnformeerd en kwalitatief hoogwaardige besluiten op basis van een goed zicht op de ondernemingsactiviteiten;
- creëert het juiste kader voor bestuurders en commissarissen om wettelijke taken en verplichtingen te kunnen uitvoeren;
- legt verantwoordelijkheid af, aan zowel kapitaalverschaffers als andere relevante belanghebbenden²⁶;
- denkt goed na over de bestuursreglementen en juicht de evaluatie van hun effectiviteit toe.

- 1.3. Effectief bestuur is niet per se comfortabel. Uitdaging, evenals teamwork, is een essentieel kenmerk. Diversiteit in de samenstelling van het bestuur is een belangrijk kenmerk van effectief bestuur, het creëert een breder perspectief onder de bestuurders en commissarissen, en voorkomt een tendens in de richting van 'group thinking'.

De rol van de voorzitter van de rvc

- 1.4. Effectief bestuur valt of staat met de voorzitter van de rvc.²⁷ De rvc-voorzitter schep(t) de voorwaarden voor een effectief functionerende rvb en rvc, en voor effectieve functionerende individuele bestuurders en commissarissen.

- 1.5. De rvc-voorzitter heeft een voorbeeldfunctie en heeft een vergaande verantwoordelijkheid voor het functioneren van rvb en rvc. De wijze waarop de rvc-voorzitter zich van zijn taak kwijt is een zaak van zowel rvb als rvc.²⁸ De rvc-voorzitter moet de hoogste normen van integriteit en eerlijkheid laten zien, alsmede duidelijke verwachtingen aangeven omtrent de bedrijfscultuur, de waarden en gedrag, en de stijl en toon van de discussies tussen rvb en rvc.

- 1.6. De rvc-voorzitter stelt, in afstemming met rvb-voorzitter en met hulp van de secretaris, de agenda op voor de vergaderingen van het voltallige bestuur.

²⁶ De UK Guidance noemt hier niet expliciet de andere relevante belanghebbenden

²⁷ Zie in dit kader 'The Chairman makes or breaks the board', S. Schur (2010)

²⁸ Aanwijzing uit Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, paragraaf 1E.

- 1.7. De rol van de rvc-voorzitter rol bestaat uit:²⁹
- het uitdragen van ethisch leiderschap;
 - het bewaken van de bestuursagenda die vooral gericht is op de strategie, de prestaties, waardecreatie en verantwoording, en het ervoor zorgen dat kwesties die relevant zijn voor deze gebieden aan bod komen in de besluitvorming van rvb en rvc;
 - het ervoor zorg dragen dat commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitvoering van hun taak; (BP III.4.1)
 - zorgen dat de rvc de aard en de omvang van de belangrijke risico's begrijpt die de rvb bereid is te nemen in de uitvoering van haar strategie, en dat er geen 'no go' gebieden zijn die een doeltreffend overzicht verhinderen;
 - het regelmatig overwegen van het rooster van afreden en de samenstelling van rvb en rvc;
 - het zichzelf verzekeren dat er binnen rvb en rvc sprake is van effectieve besluitvorming waar belangrijke voorstellen voldoende worden uitgedaagd;
 - het waarborgen dat binnen de rvc de commissies goed zijn samengesteld met een juiste balans van kennis, ervaring en achtergrond;
 - het stimuleren dat alle bestuurders en commissarissen in de vergaderingen bijdragen op basis van hun vaardigheden, ervaring, kennis en, in voorkomende gevallen, onafhankelijkheid;
 - het bevorderen van een relatie gebaseerd op wederzijds respect en open communicatie – zowel binnen als buiten de bestuurskamer – tussen de bestuurders en commissarissen;
 - het ontwikkelen van een productieve werkdialoog tussen commissarissen en bestuurders, die rvc-voorzitter in het bijzonder, waarin steun en advies wordt gegeven aan de rvb met inachtneming van de uitvoerende verantwoordelijkheid van de bestuurders;
 - zorgen dat commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; (BP III.4.1)
 - het vervolg geven aan de uitkomsten van de evaluatie van rvb en rvc;

²⁹ Enkele punten door de UK Guidance opgesomd zijn vervangen door een gelijklopende best practice bepaling uit de Nederlandse Code (aangegeven met BP)

- het identificeren van en opvolging geven aan zijn of haar eigen ontwikkelingsbehoeften, inclusief sociale en andere vaardigheden, vooral bij het voor de eerste keer vervullen van de voorzitterrol;
 - het zorgen voor een doeltreffende communicatie met alle belanghebbenden, waaronder aandeelhouders;
 - zorgen voor voldoende onafhankelijkheid van de rvc tot de rvb en tot de organisatie, en het voorkomen van belangensverstrengeling.
- 1.8. De voorzitters van de afzonderlijke commissies vervullen een belangrijke leidende rol vergelijkbaar met die van de voorzitter van de gehele rvc.

De rol van bestuurders³⁰

- 1.9. Bestuurders en commissarissen hebben gezamenlijk de plicht de lange termijn waardecreatie van de onderneming centraal te stellen. Voor bestuurders strekt dit zich uit tot het geheel van het bedrijf, en dus niet alleen tot dat deel waar zij individueel leiding aan geven. Ook dienen bestuurders zichzelf niet alleen te zien als leden van het management team wanneer zij als rvb functioneren, maar dienen zij zichzelf ook zo te zien wanneer zij niet in functie zijn. De rvc-voorzitter moet zich ervan verzekeren dat bestuurders, bij de toetreding tot rvb, zich bewust zijn van hun bredere verantwoordelijkheden en zorgt dat zij een passende introductie krijgen en regelmatig kennisontwikkelingsprogramma's volgen, om hun rol te kunnen vervullen. Bestuurders kunnen het begrip van hun eigen bestuursverantwoordelijkheden vergroten als zij een commissarissenfunctie vervullen bij een andere organisatie.
- 1.10. De rvb-voorzitter is de meest senior bestuurder met de verantwoordelijkheid om de strategie voor te leggen aan de gehele rvb en rvc, en deze strategie zoals afgesproken waar te maken. Een goede relatie tussen de rvb-voorzitter en de rvc-voorzitter kan het bestuur helpen effectiever te zijn. De verschillende verantwoordelijkheden van de rvb-voorzitter en de rvc-voorzitter kunnen schriftelijk worden vastgelegd en worden goedgekeurd door de rvb en rvc. Bijzondere

³⁰ In de UK Guidance on Board Effectiveness is hierover nog een aparte paragraaf opgenomen voor de Senior Independent Director. Aan zijn rol wordt vooral belang toegekend in een periode van 'stress'.

- aandacht moet worden besteed aan potentiële overlappen tussen verantwoordelijkheden.
- 1.11. De rvb-voorzitter heeft, met de steun van de gehele rvb, de primaire verantwoordelijkheid een voorbeeld te zijn voor werknemers. Hij communiceert naar hen de verwachtingen van de rvb in relatie tot de cultuur van het bedrijf, de waarden en het gewenste gedrag. De rvb-voorzitter is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de rvc-voorzitter om er zeker van te zijn dat passende normen van goed ondernemingsbestuur doordringen in alle lagen van de organisatie. De rvb-voorzitter zorgt ervoor dat rvb en rvc bekend zijn, indien van toepassing, met de opvattingen van medewerkers over zaken die relevant zijn voor het bedrijf.
- 1.12. De rvb-voorzitter zorgt ervoor dat rvb en rvc op de hoogte zijn van de opvattingen van de bestuurders over relevante kwesties van de onderneming om zodoende de kwaliteit van de discussie in de bestuurskamer te verbeteren. De rvb-voorzitter zal, voorafgaand aan de uiteindelijke besluitvorming over een kwestie, op een evenwichtige wijze de eventuele meningsverschillen binnen de rvb uitleggen.
- 1.13. De Chief Financial Officer (CFO) heeft een bijzondere verantwoordelijkheid om kwalitatief hoogwaardige informatie over de financiële positie van de onderneming te leveren aan het bestuur.
- 1.14. Bestuurders hebben de grootste mogelijke inhoudelijke en diepgaande kennis van de organisatie en haar mogelijkheden bij zowel het ontwikkelen en presenteren van voorstellen, als bij de beoordeling ervan, met name op het gebied van strategie. Bestuurders beseften dat het constructief uitdagen door de commissarissen een essentieel aspect is van effectief bestuur, en zullen de commissarissen aanmoedigen hun voorstellen te toetsen in het licht van de bredere ervaring buiten het bedrijf van de commissarissen. De rvc-voorzitter en de rvb-voorzitter moeten ervoor zorgen dat dit proces goed wordt gevolgd.

De rol van commissarissen³¹

- 1.15. Commissarissen bevragen de rvb kritisch en dagen de rvb uit over het beleid. Daartoe is een open relatie met de rvb essentieel, waarbij commissarissen zich pro-actief opstellen, bereid zijn zich kritisch op te stellen en, waar noodzakelijk, in te grijpen.³²
- 1.16. Een commissaris zal volgens afspraak voldoende tijd besteden aan een uitgebreide, formele en op maat gesneden introductieprogramma zodat de commissaris bekend raakt met het gehele bedrijf. Initiatieven zoals het koppelen van een commissaris aan een bestuurder kan het proces van kennisverwerving versnellen doordat hiertoe inzichten worden verworven in de belangrijkste gebieden van de zakelijke activiteiten, specifiek ten aanzien van de gebieden met de meeste risico's. De commissaris dient hierbij te spreken met het top- en middenkader.
- 1.17. Commissarissen moeten voldoende tijd besteden aan het ontwikkelen en up-to-date houden van hun kennis en vaardigheden, waaronder die van de communicatie, om ervoor te zorgen dat ze een positieve bijdrage aan het bestuur blijven leveren. Door goed geïnformeerd te zijn over het bedrijf, en een sterke betrokkenheid te tonen bij kwesties die relevant zijn voor het bedrijf, zal respect van de bestuurders kunnen worden afgedwongen. Transparantie in het maken van afspraken hierover door bestuurders en commissarissen is van belang, alsmede het respecteren van de gezagsverhoudingen binnen het bedrijf.
- 1.18. Commissarissen moeten over voldoende tijd beschikken om hun verantwoordelijkheden effectief uit te kunnen oefenen. Bij de benoeming wordt de minimale tijd dat de commissaris zal moeten besteden aan het bedrijf besproken en vastgelegd, en zal elke commissaris bevestigen dat hij of zij die hoeveelheid tijd kan besteden aan zijn rol, in overeenstemming met zijn andere verplichtingen. Hierbij wordt ook de kans aangegeven dat om extra tijd en inzet zal worden gevraagd tijdens periodes van verhoogde activiteit.

³¹ Deze paragraaf is in de UK Guidance relatie Fnppekt en is daarom aangevuld met enkele bepalingen uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders (De Bos en Lickensh-Rovers, 2010).

³² Uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, principe 1C.

- 1.19. Commissarissen hebben de verantwoordelijkheid om hoge integriteit- en eertijheidsnormen te hanteren. Zij ondersteunen de rvc-voorzitter en de bestuurders in het tentoonpreiden van de juiste cultuur, waarden en gedragingen in de bestuurskamer en daarbuiten. Commissarissen zijn zich bewust dat hun gedrag buiten de rvc en de organisatie ook kan reflecteren op hun positie als commissaris of toezichthouder, en op de reputatie van de organisatie.³³
- 1.20. Naast de onafhankelijkheidsisen volgend uit de Nederlandse Code, geldt dat commissarissen onafhankelijk zijn ten opzichte van elkaar, indien zij niet gehinderd worden om kritisch ten opzichte van elkaar te opereren. Zij zijn onafhankelijk van belanghebbenden, indien zij bij het houden van het toezicht zonder last en ruggespraak opereren.³⁴
- 1.21. Commissarissen moeten aandringen op het ontbreken van voldoende, tijdige en kwalitatief hoogwaardige informatie zodat er voorafgeand en tijdens de bestuursvergaderingen een diepgaand, uitdagend en geïnformeerd debat kan zijn. Kwalitatief hoogwaardige informatie is noodzakelijk voor het nemen van beslissingen over de betreffende kwesties - het dient nauwkeurig, duidelijk, volledige, up-to-date en tijdig te zijn, - het bevat een samenvatting van de inhoud, en informeert de commissaris wat er van hem of haar verwacht wordt op dat punt.
- 1.22. Commissarissen moeten rekening houden met de opvattingen van aandeelhouders en andere belanghebbenden, juist omdat deze opvattingen verschillende perspectieven op de onderneming en haar prestaties kan opleveren.
- 1.23. De rvc heeft een vergaande verantwoordelijkheid voor het benoemen, belonen en ontslaan van bestuurders. Waar noodzakelijk grijpt de rvc in.³⁵

³³ Uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, principe III C.

³⁴ Uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, principe II B.

³⁵ Uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, principe 1B.

2. Board Ondersteuning en de rol van de Secretaris van de Vennootschap³⁶

- 2.1 De secretaris van de vennootschap speelt een leidende rol bij goed ondernemingsbestuur door de rvb en de rvc te ondersteunen bij de uitoefening van hun respectievelijke taken. De secretaris richt zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming wat betekent dat de secretaris onafhankelijk dient te functioneren.
- 2.2 Om zijn onafhankelijke positie te waarborgen heeft de secretaris een directe rapportage lijn naar de voorzitter rvb en de voorzitter rvc en wordt, al dan niet op initiatief van de rvc, benoemd en ontslagen door de rvb, na goedkeuring van de rvc.
- 2.3 Tot het takenpakket van de secretaris behoort (naast de administratieve en controlerende taken) onder andere:
- bijhouden van corporate governance ontwikkelingen en waar nodig deze vertalen naar beleid;
 - adviseren op breed gebied van corporate governance aangelegenheden;
 - bevorderen en faciliteren van een open communicatie tussen rvb, rvc en andere belanghebbenden van de vennootschap, waaronder de aandeelhouders en centrale ondernemingsraad;
 - toezien op en adviseren over integrale besluitvorming en de vastlegging daarvan.

- 2.4 De secretaris speelt een leidende rol bij:
- het organiseren van het programma van permanente educatie;

³⁶ De onder dit hoofdstuk opgenomen bepalingen onder 2.3, 2.4 en 2.5 zijn ten dele overgenomen uit: Administrateur of Chief Governance Officer: de rol van de secretaris in governance, M. Linderath-Rovers en P. Oostdam (2010). De onder 2.2 en 2.6 opgenomen bepalingen komen uit de UK Guidance.

- de jaarlijkse zelfevaluatie van de rvb en rvc;
 - de jaarlijkse evaluatie van de effectiviteit van het corporate governance framework;
- 2.5 De secretaris bevordert, in samenspraak met de voorzitter van de rvb en rvc, dat:
- rvb en rvc tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - voldoende tijd bestaat voor de beradenslagings en besluitvorming door de rvb en rvc;
 - commissies van de rvb en de rvc naar behoren kunnen functioneren.
- 2.6 Om effectief te functioneren dient de secretaris in staat te zijn relaties op te bouwen en te onderhouden met de rvb en de rvc, senior management en alle relevante stakeholders van de vennootschap.

3. Bestuivorming

- 3.1 De rvb en rvc kunnen alleen op basis van goede informatie besluiten nemen. Het bestuivormingsproces dient dan ook adequaat ingericht te worden. Slechte besluiten kunnen genomen worden met de beste bedoelingen, waarbij bestuurders en commissarissen oprecht geloven dat ze zich een afgewogen oordeel hebben gevormd, terwijl dat niet zo is. Veel van de oorzaken die leiden tot slechte bestuivorming zijn voorspelbaar en te voorkomen. De rvb en rvc dienen derhalve tijd te investeren in een goed en efficiënt bestuivormingsproces, waaronder de bijdrage van experts en commissies.
- 3.2 Goede bestuivorming vereist:
- goede documentatie;
 - het waar nodig inwinnen van adviezen van deskundigen;
 - voldoende beschikbare tijd voor discussie, vooral voor complexe en/of strategische besluiten;
 - afspraken maken over tijdslijnen;
 - duidelijkheid over de uitvoering van een besluit;
 - het maken van afspraken over de communicatie.
- 3.3 De rvb en rvc moeten zich bewust zijn van factoren die de bestuivorming negatief kunnen beïnvloeden, zoals:
- een dominante en/of narcistische persoonlijkheid of persoonlijkheden binnen de rvb en rvc. Deze kan/kunnen de bijdrage van andere bestuurders en commissarissen afremmen;
 - het risico van groepsdenken, waarbij het streven naar eensgezindheid en harmonie binnen de groep ten koste gaat van een kritische discussie;
 - onvoldoende aandacht voor risico's daar waar deze betrekking hebben op de stabiliteit en continuïteit van de onderneming.

- het laten prevaleren van het eigenbelang en/of niet bij de onderneming passende normen en waarden boven het belang van de onderneming;
 - de weerstand van de rvb om de rvc bij bestuivorming te betrekken, of door zaken aan de gezamenlijk raad voor te leggen om 'af te stempelen' in plaats van de discussie aan te gaan;
 - een zelfgenoegzame of onverzettelijke houding;
 - een zwakke cultuur binnen de organisatie, of
 - ontoereikende informatie of analyses.
- 3.4 De meest complexe beslissingen zijn afhankelijk van oordeelsvorming. Maar oordeelsvorming kan zelfs met de beste bedoelingen of bij de meest ervaren leiders, in bepaalde omstandigheden worden beïnvloed. Een aantal factoren die oordeelsvorming kunnen verstoren zijn tegenstrijdige belangen, emotionele gehechtheid en een onterecht vertrouwen in eerdere ervaringen en besluiten. Bij belangrijke besluiten, kunnen de rvb en rvc daarom extra stappen overwegen om dit te voorkomen waaronder:
- in het voorstel aan de rvb en rvc de dilemma's en overwegingen laten opnemen waarop het voorstel is gebaseerd, waardoor bestuurders en commissarissen die niet betrokken waren bij de bestuivorming deze kunnen meenemen bij hun eigen oordeelsvorming, of
 - een derde en/of een speciaal daartoe ingerichte commissie het voorstel laten beoordelen en van onafhankelijk advies te voorzien door bijvoorbeeld advocaat van de diavel te laten spelen.
- Daarnaast kunnen de rvb en rvc voor bepaalde besluiten afzonderlijke voorbesprekingen organiseren. Dit kan bestuurders en commissarissen de kans geven om in een vroeg stadium zijn of haar zorg weer te geven of aannames tijdig ter discussie te stellen.
- 3.5 De rvb en rvc dienen te leren van foute besluiten uit het verleden en moeten een proces inrichten waarbij dit soort besluiten niet alleen worden beoordeeld op de impact, maar ook op het bestuivormingsproces zelf.

4. Samenstelling en opvolging

- 4.1 Het is belangrijk om bij de keuze voor (potentiële) bestuurders en commissarissen een diversiteit van persoonlijke eigenschappen te bereiken in de keuze, waaronder: intellect, kritische beoordeling en oordeel, moed, openheid, eerlijkheid en tact, en de eigenschappen te kunnen luisteren, relaties te kunnen opbouwen en vertrouwen te kunnen ontwikkelen. Diversiteit in persoonlijkheidskenmerken, achtergrond en geslacht is van belang om ervoor te zorgen dat een rvb of rvc niet uitsluitend bestaat uit gelijkgestemde individuen. Een effectief bestuur vereist dat bestuurders en commissarissen het vermogen hebben om de impact van de veranderingen van buitenaf te kunnen beoordelen en alternatieven voor de strategie te kunnen stellen.
- 4.2 Commissarissen moeten beschikken over essentiële vaardigheden die van toegevoegde waarde zijn voor het bestuur en die relevant zijn voor de uitdagingen die het bedrijf tegenkomt.
- 4.3 Bestuurders kunnen extern worden geworven, maar bedrijven moeten ook intern talenten en capaciteiten ontwikkelen. Commissarissen moeten een rol spelen bij management development programma's.
- 4.4 De rvb en rvc dienen zich bewust te zijn van de toegevoegde waarde van werving buiten het geëigende netwerk, eventueel met behulp van deskundigen.
- 4.5 De werving van bestuurders en commissarissen is een continu en proactief proces en houdt rekening met de strategische prioriteiten van het bedrijf. Het doel is om een omgeving te creëren waar een balans bestaat tussen uitdaging en teamwork waarbij men openstaat voor nieuwe ideeën en perspectieven.

5. De evaluatie van het functioneren

- 5.1 De rvb en rvc moeten continu de kwaliteit van hun functioneren bewaken en zijn prestaties waar mogelijk verbeteren. Dit kan worden bereikt door een evaluatie, die zorgt voor een krachtig en waardevol feedback mechanisme voor verbetering van de effectiviteit, het optimaliseren van sterke punten en het identificeren van gebieden voor verdere ontwikkeling. Het evaluatieproces dient objectief en kritisch te zijn.
- 5.2 De evaluatie moet op maat gemaakt zijn wat betreft de doelstelling en opzet. De voorzitter van de rvc heeft de algehele verantwoordelijkheid voor het proces, en selecteert een juiste aanpak en ziet toe op de adequate werking en het resultaat van dit evaluatieproces. Dit geldt zowel voor de evaluatie van de rvb en rvc afzonderlijk als voor de evaluatie van de rvb en rvc als collectief.
- 5.3 Het resultaat van de evaluaties van de rvb en rvc moeten worden gedeeld en eventueel kunnen worden teruggevoerd op individuen, zodat gepaste maatregelen kunnen worden genomen ten aanzien van de portefeuille van de bestuurders en de commissarissen, de samenstelling, het ontwerp van introductie- en ontwikkelings programma's, en andere relevante gebieden. Het kan nuttig zijn om een recensielus te hebben om na te gaan hoe effectief het evaluatieproces is geweest.
- 5.4. Het evalueren van het functioneren van de rvc en van de rvb en rvc als collectief dient ten minste om de drie jaar extern te worden gefaciliteerd. Het extern faciliteren kan een toegevoegde waarde hebben door de invoering van een frisse kijk en nieuwe manieren van denken. Het kan ook nuttig zijn in bijzondere omstandigheden, zoals wanneer er een verandering van de voorzitters heeft plaatsgevonden, wanneer er een probleem rond de rvb en rvc is dat tactvol moet

worden gehanteerd, of wanneer er een externe perceptie is dat het rvb en rvc als collectief niet effectief is of is geweest.

- 5.5. De evaluatie heeft tot doel om te onderzoeken hoe effectief het functioneren van het geheel is en hoe effectief de bijdragen van individuele bestuurders en commissarissen zijn, onafhankelijk of de evaluatie nu extern of intern wordt gefaciliteerd. Dit geldt zowel voor het collectief als voor de rvb en rvc afzonderlijk. De gebieden die kunnen worden onderzocht, hoewel noch normatief, noch uitputtend, zijn onder meer:
- de mix van vaardigheden, ervaring, kennis en diversiteit, mede in het licht van de uitdagingen voor de vennootschap;
 - duidelijkheid over, en leiderschap geven aan, het doel, de richting en de waarden van de vennootschap;
 - opvolgings- en ontwikkelingsplannen;
 - samenwerking in de rvb en rvc en de toon van de rvb- en rvc-voorzitters;
 - de belangrijkste relaties in de rvb en rvc waaronder de rvb-voorzitter versus de rvc-voorzitter, de voorzitters versus secretaris van de vennootschap en bestuurders versus commissarissen;
 - de effectiviteit van individuele commissarissen en bestuurders;
 - de effectiviteit van de raad van commissarissen, en hoe ze verbonden is met de raad van bestuur en vice versa;
 - de kwaliteit van de verstrekte informatie over de vennootschap en haar prestaties;
 - de kwaliteit van de vergaderstukken en presentaties aan de rvb en rvc;
 - de kwaliteit van de discussies rond afzonderlijke voorstellen;
 - het proces door de voorzitters gebruikt om te zorgen voor voldoende debat over de belangrijke beslissingen of omstreden onderwerpen;
 - de effectiviteit van het secretariaat;
 - duidelijkheid van de besluitvormingsprocessen en de zeggenschap;
 - processen voor het identificeren en beoordelen van risico's;
 - hoe de rvb en rvc communiceert, luistert en reageert op aandeelhouders en andere belanghebbenden.

6. Audit, Risico en Beloning

- 6.1. Ondanks dat de rvc zich door commissies kan laten ondersteunen op het gebied van audit, risico en beloning, blijft zij verantwoordelijk voor (het toezicht houden op) alle drie gebieden. De voorzitter van de rvc dient te zorgen dat er voldoende tijd tijdens rvc-vergaderingen is ingeruimd voor discussies op het gebied van audit, risico en beloning. Alle commissarissen dienen vertrouwd te zijn met de daarmee met de daarmee verband houdende bepalingen van relevante codes, richtlijnen en wettelijke vereisten.
- 6.2. Er dient voldoende tijd beschikbaar te zijn om na commissievergaderingen aan de rvc te rapporteren over de inhoud van discussies en geformuleerde aanbevelingen en acties. De notulen van commissievergaderingen dienen te worden verspreid onder alle bestuurders en commissarissen tenzij dit niet gepast is, en de secretaris (veelal de opsteller). De taken van elke commissie en de interactie tussen de verschillende commissies en tussen de commissies en de rvc dienen op periodieke basis te worden geëvalueerd en waar nodig herzien.

7. Relatie met de aandeelhouders^{37,38}

- 7.1 De rvb- en rvc-voorzitter spelen een belangrijke rol om de onderneming te vertegenwoordigen richting haar belangrijkste stakeholders, en worden aangemoedigd om persoonlijk te rapporteren over bestuurlijk leiderschap en effectiviteit van de rvb en rvc in de corporate governance verklaring in het jaarverslag.
- 7.2 Bestuurders, commissarissen en aandeelhouders dienen zich bewust te zijn van hun eigen rol en gedrag in het licht van het geheel.
- 7.3 Het programma van permanente educatie kan eran bijdragen dat de rvb, rvc en aandeelhouder hun eigen en anderszins rol beter leren begrijpen.
- 7.4 De rvb, rvc en aandeelhouder dienen te investeren in de onderlinge relatie en te voorkomen dat men vervalt in eenzijdig technische discussies.
- 7.5 Transparantie van de rvb en rvc biedt de mogelijkheid om de kwaliteit van de dialoog met de aandeelhouders en andere belanghebbenden te verbeteren, waardoor een hoger niveau van vertrouwen bereikt kan worden.
- 7.6 Het jaarverslag is een belangrijk middel om te communiceren met aandeelhouders. Het kan ook gebruikt worden om op doordachte

³⁷ De onder dit hoofdstuk opgenomen bepalingen onder 7.2 t/m 7.5 zijn mede gebaseerd op Kamia, A.G.Z., en Van de Loos, E.L.H. M. Rol institutionele beleggers in relatie tot bestuur en commissarissen, een onderzoeksverkenning (2009). De onder 7.7 opgenomen bepaling komt uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders.

³⁸ In lijn met de Corporate Governance Code spreken wij bij deze bepalingen spreken vooral de institutionele aandeelhouder aan. Het zijn vooral institutionele beleggers die door deze verantwoordelijkheden waar kunnen maken door het gewicht van hun stemrecht en hun rechtstreekse contacten met de ondernemingen. De kleine, gewone, belegger is hierin minder goed in staat.

wijze een toelichting te geven op de rvb en rvc, de reglementen van de onderneming en op de conclusies uit de rvb- en rvc-evaluaties. Het hierover rapporteren dwingt de rvb en rvc na te denken over de kwaliteit van zijn bestuur en toezicht, en welke maatregelen zij kunnen nemen om de vormgeving, processen en systemen te verbeteren.

7.7 De rvb en rvc zijn zich bewust dat anderen geen inzicht hebben in de gang van zaken. Naast het wettelijk verplichte directe-verslag door de rvb kan een jaardijks rvc-verslag dit inzicht vergroten door het transparant maken van werkwijze, wijze van besluitvorming en overwegingen. Daarnaast leggen de rvb en rvc gezamenlijk verantwoording af in het corporate governance hoofdstuk, en legt de rvb separaat verantwoording af via het directeverslag (inclusief de jaarrekening) en de rvc via het rvc-verslag.

7.8 Commissarissen leggen tenminste eenmaal per jaar verantwoording af door het uitbrengen van een rvc-verslag aan daartoe in aanmerking komende belanghebbenden. Het rvc-verslag dient in te gaan op de wijze waarop de rvc invulling heeft gegeven aan:

- De vervulling van de taak, inclusief de relatie met het bestuur;
- Benoeming en samenstelling, inclusief de gang van zaken bij het aantrekken en benoemen van commissarissen of toezichthouders;
- Functioneren en evaluatie, inclusief het opnemen van een verslag van de evaluatie en eventueel een overzicht van de presentie van de commissarissen;
- Kennis en ervaring, inclusief genomen maatregelen tot wegneming van eventuele kennis- en/of ervaringskortoren;
- De ingestelde commissies, hun samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste besproken onderwerpen.

Bronnen

- Assink, W. Bestuur en Management, oktober/november 2010, nummer 27, functioneren in een black box
- De Bos, A. en M. Lückerath-Rovers, (2009) Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht en Compliance
- DNB, Visie op toezicht 2010-2014
- DNB, Toezicht expertisecentra Cultuur, organisatie en integriteit, Tussenrapportage over het DNB toezicht op Gedrag en Cultuur 06 december 2011
- DNB/AFM, Belastingregul Deskundigheid 2011
- Eunnefton, (2011), Best Practices voor betrokken aandeelhouderschap
- Ehrmann – Peyer, G., Seeger, U. & Salzmann, O. (2008) "The insiders view on Corporate Governance: The role of the company secretary", Palgrave MacMillen/IMD International
- FRC (2010); UK Corporate Governance Code, www.frc.org.uk/documents/pagenmanager/Corporate_Governance/UKCorpGovCodeJune2010.pdf
- FRC (2010), UK Stewardship Code, www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/UKStewardshipCodeJuly20103.pdf
- FRC (2011), Guidance on Board Effectiveness www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/GuidanceonboardeffectivenessFINA16.pdf
- KPMG, Sturen met gevoel. Een pleidooi voor meer intuïtie in de bestuurskamer, 2011
- Lückerath-Rovers, M. en A. De Bos (2010), Code of Conduct for Non-Executive Directors, Journal of Business Ethics
- Lückerath-Rovers, M. (2011), Secretaris ontwikkelt zich tot Chief Governance Officer. Goed Bestuur, nr.1, 2011, p.18-25

- Lückerath-Rovers, M. (2011), *Mores Leren, Soft Controls in Corporate Governance*, Inaugurale Rede Nyenrode Business Universiteit, Juni 2011. www.nyenrode.nl/negi
- Meijs, D. en M.Lückerath-Rovers (2012), *Aandelhouders in de Code: Een Onderzoeksagenda*, Goed Bestuur, nr.2, 2012, p.10-17
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (december 2008) *De Nederlandse Corporate Governance code: Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*
- NBA, (2011), *De Raad van Commissarissen als opvattinggever van de accountant*, <http://www.nba.nl/Documents/Nieuws/Plan-van-aanpak/DeRvCalsopdrachtgeverandaccountant2011.pdf>
- Nederlandse Vereniging van Banken (september 2009), *Code Banken*
- Pey, S. ea, (2011), *Handboek Corporate Governance*
- Schein, E. (2006). *De bedrijfscultuur als ziele van de onderneming*
- Verbond van Verzekeraars (2010), *Governance Principes*, www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/download/Governance_Principes.pdf

Initiatiefnemers

Mr. Daniëlle Balen

(danielle.balen@nl.abnamro.com)
Daniëlle Balen is Deputy Company Secretary bij ABN AMRO. Zij geeft leiding aan het Corporate Secretariat van de bank en verrangt de Company Secretary bij haar afwezigheid. Het Corporate Secretariat ondersteunt de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen en adviseert met name over Corporate Governance gerelateerde vraagstukken. In 2009 is zij vanuit de Nederlandse Vereniging van Banken betrokken geweest bij het opstellen van de Code Banken. Hiervoor heeft zij acht jaar gewerkt als bedrijfsjurist bij ABN AMRO met als specialisatie ondernemingsrecht en financering- en zekerheden.

Drs. Nicolette Loonen-van Es RA

(loonen-vanes.nicolette@kpmg.nl)

Nicolette Loonen is senior manager bij KPMG Management Consulting in de Financial Services Praktijk. Hier richt zij zich op interne beheersings- en risicomanagementvraagstukken bij pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Daarnaast is zij betrokken bij verschillende initiatieven die zich richten op vernieuwing en verduurzaming van de financiële sector, zoals BankOfTheFuture. Hiervoor heeft zij 15 jaar als accountant bij KPMG Audit in de financiële sector gewerkt, waar zij zich vooral richtte op de financiële verslaggeving van verzekeraars en pensioenfondsen. Nicolette is tevens voorzitter van Women in Financial Services, een vereniging die tot doel heeft de financiële sector te verbeteren door een betere balans tussen masculiene en feminie waarden.

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

(m.luckerath@nyenrode.nl)

Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit en leidt het Nyenrode Corporate Governance Instituut. Haar onderzoek richt zich binnen het vakgebied Corporate Governance specifiek op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders.

Ze is lid van de redactie van het jaarboek Corporate Governance van het Tijdschrift voor Toezicht en van het Tijdschrift Goed Bestuur. Zij is commissaris bij Achmea en de ASN Bdelegingsfondsen NV, en bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland.

Gwendolyn van Tunen RO EMIA

(gwendolyn.van.tunen@nl.abnamro.com)

Gwendolyn van Tunen is Company Secretary & Chief Governance Officer (CGO) van ABN AMRO. In haar rol als CGO is zij verantwoordelijk voor de advisering op het gebied van Corporate Governance en geeft zij leiding aan diverse Corporate Governance initiatieven binnen de bank. Hiervoor heeft zij diverse leidinggevende functies binnen Wholesale Services vervuld en was zij COO Group Compliance. Zij is gevraagd een bijdrage te schrijven voor het jaarboek Corporate Governance 2012-2013 over de rol en de toegevoegde waarde van de secretaris van de vennootschap. Naast haar functie bij ABN AMRO doceert zij aan de Governance University en treedt zij regelmatig op om haar praktijkervaring te delen.

Dr. Chantal Verkooy RA

(verkooy.chantal@kpmg.com)

Chantal Verkooy is als senior manager werkzaam in de Office of the Global Chairman of KPMG International in Hong Kong. In deze functie ondersteunt zij de Global Chairman van KPMG op het gebied van Board Effectiveness & Governance, Global Strategy & Communication en Regulatory Developments. Voor haar uiteenzetting is Chantal werkzaam geweest bij KPMG Forensic & Integrity waarbij zij financiële instellingen ondersteunde met het meten en monitoren van niet financiële informatie zoals soft controls, integriteit en behavioral compliance.

Aanwezigen 21 maart 2012

Dina Aleman, KPMG
 Tinke Bahmann, ING
 Danielle Balen, ABN AMRO Bank
 Barbara Bier, Nyenrode Business Universiteit/ Sibbe
 Ineke Busemacker, Rabobank Nederland
 Martje Doornekamp, ABP
 Margreet van Ee, Achmea Bank
 Diana van Everdingen, AFM
 Marlou van Golstein Brouwers, Triodos Investment Mgr
 Carin Gortier, Monitoring Commissie Code Banken
 Simone Heidema, CPI Governance
 Petr Hofsté, De Nederlandsche Bank
 Diny de Jong, The Royal Bank of Scotland
 Joanne Kellermann, De Nederlandsche Bank
 Angelien Kemna, APG Asset Management
 Heleen Kersten, Sibbe / Van Lanschot
 Abkic Lansberg, Holland Financial Centre
 Fieke van der Leeg, Erasmus Universiteit / Delta Lloyd
 Leonor Lindner, Friesland Bank
 Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra, Achmea
 Nicolette Loonen-van Es, KPMG
 Miffy Lücketh-Rovers, Nyenrode Business Universiteit / Achmea
 Tanja Nagel, Theodoor Gillissen Bankiers
 Caroline Princen, ABN AMRO Bank
 Gabriëlle Reijnen, The Royal Bank of Scotland
 Jacqueline Rijdsdijk, Triodos Investment
 Annemieke Roofock, ABN AMRO Bank
 Margot Schalteema, ASR / Triodos Bank
 Alexandra Schaapveld, Holland Casino
 Carla Smits-Nusteling, voormalig CFO KPN
 Marguerite Soeteman-Reijnen, Aon

Gwendolyn van Tunen, ABN AMRO Bank
Ada van der Veer-Vergeer, Leaseplan
Chantal Verkooy, KPMG
Evelyn Vinke-Smits, KPMG
Hélène Vletter-van Dort, DNB/Commissie Corp.Gov. Code
Gada van der Weerd, Triodos Bank
Petra Zijp, Nautadutch

Het congres 'Effectief Bestuur' werd mede mogelijk gemaakt door de ondersteuning van:

Fenke Boorman, ABN AMRO Bank
Nina Brugmans, KPMG
Roxane van Hoof, Crow & Sparrow
Joke Milius, ABN AMRO Bank
Merel Spierings, ABN AMRO Bank
Rosanne Vermeulen, KPMG
Miriam Wilbrink, ABN AMRO Bank

En een speciaal dank aan de sprekers van dit congres:

Maurice Sie, hoogleraar Wijsgerige antropologie en de grondslagen van het humanisme
Icke Weeda, sociologe en emeritus hoogleraar emancipatievraagstukken