

## ONAFHANKELIJKHEID EN ZELFEVALUATIE IN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

*PersonalBlog: November 17, 2010. Auteurs: Rodria Laline en Donna Hamlin*

Over de invoering, uitvoering en de effectiviteit van corporate governance<sup>1,2,3</sup>, en specifiek de machtsverhoudingen omschreven in de gedragscode van banken<sup>4,5,6,7</sup>, wordt veel nagedacht. Over de effectiviteit van besluitvormingsprocessen in de RvC, of de terughoudendheid ten onrechte van redelijk handelende commissarissen met betrekking tot de uitvoering van vele bij de wet vastgelegde voorstellen, komt nog maar weinig naar boven. Zelfs als we vernemen dat het beleid desastreus is geweest, blijven commissarissen zitten<sup>8</sup> en is er nauwelijks sprake van een verandering in cultuur en gedrag. Een psychoanalytische of klinische verklaring daarvoor vervangt vaak de redelijkheid en billijkheid van een afkeuring<sup>9</sup>. De in Nederland aanvaarde inzichten over corporate governance – waarvan we vinden dat we daarin redelijk voorop lopen - kruisen daar nog eens dwars doorheen<sup>10,11</sup>.

### De plicht van de RvC om zijn eigen functioneren te evalueren

Wat niet is, kan nog komen<sup>12,13</sup>. Een reeks bedrijfsschandalen, corruptiezaken en schokkende overtredingen heeft de financiële onrust en economische crisis verergerd<sup>14</sup>, waardoor een nieuwe zakelijke sfeer is ontstaan – beleggers, aandeelhouders en schuldeisers hebben er eindelijk genoeg van. Deze partijen hebben zich over de hele wereld verenigd in belangenorganisaties en nu dringen zij aan op wettelijke voorschriften<sup>15</sup> en hervormingen<sup>16</sup> om hun rechten en belangen te beschermen. De toenemende druk op transparantie van wezenlijke zaken, op het documenteren van opmerkelijke uitspraken en overwegingen van een materieel karakter, en de toenemende macht van de z.g. proxy governance organisaties in Amerika zijn daar een voorbeeld van.

---

<sup>1</sup> *Boardroom Realities: Building Leaders Across Your Board* [Jay Conger, 2009]

<sup>2</sup> *Corporate Governance: Quo Vadis* [René van Rooij, NGB Lustrumbundel]

<sup>3</sup> *Rol institutionele beleggers in relatie tot bestuur en commissarissen* [A. Kemma en E. van de Loo, oktober 2009]

<sup>4</sup> *Code Banken* [Nederlandse Vereniging van Banken, september 9 2009]

<sup>5</sup> *Instelling Monitoring Commissie Banken* [Staatscourant 2010, juni 14 2010]

<sup>6</sup> *Werkplan 2010 Monitoring Commissie Code Banken*[juli 1 2010]

<sup>7</sup> *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden. No. 215. Besluit van 1 juni 2010 tot vaststelling van nadere voorschriften over de inhoud van het jaarverslag van banken.*

<sup>8</sup> *Colossal Failure of Common Sense* [Lawrence McDonald en Patrick Robinson, 2010]

<sup>9</sup> *Bankiers op de divan* [Simon Sijbrands, B&E 12 2009]

<sup>10</sup> *Dutch reply to the consultation in corporate governance in financial institutions and remuneration policies* [Ministry of Finance, September 8 2010]. *Kabinetsreactie groenboek corporate governance financiële ondernemingen* [Kamerbrief 7 2010]

<sup>11</sup> *Corporate governance in financial institutions and remuneration policies* [Ministerie van Financiën 9 2010]

<sup>12</sup> *The Black Swan: The impact of the highly improbable* [Nassim Nicholas Taleb, 2<sup>e</sup> ed., 2010]

<sup>13</sup> *Freefall: The sinking of the world economy* [Joseph Stiglitz, 2010]

<sup>14</sup> *Crisis Economics* [Nouriel Roubini en Stephen Mihm, 2010]

<sup>15</sup> *Global Bank Regulation* [Heidi Manadanis Schooner en Michael Taylor, 2010]

<sup>16</sup> *The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* [Weil, Gotschal & Manges LLP]

Aandeelhoudersactivisme heeft in de afgelopen twee jaar meer hervormingen teweeggebracht dan in de afgelopen twee decennia. Groepen beleggers kunnen tegenwoordig door hun invloed vorm geven aan de manier waarop RvC's hun beleid uitzetten voor verstrekkende onderwerpen zoals diversiteit, integriteit, zorgplicht, beheren van risico's, risicobereidheid, beloning, de zittingsduur van en de toelatingscriteria voor commissarissen, reputatie en de financiële verslaggeving.

Eén van de gevolgen van deze hervormingsgolf is de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de RvC. Het mag duidelijk zijn dat een dergelijke evaluatie als wel de permanente educatie van leden van de RvC, geen zwaktebod is.

### **Beleggers en aandeelhouders dringen aan op meer helderheid**

Beleggers en aandeelhouders verwachten – en eisen – het recht om helderheid te verschaffen en de bestuurskwaliteit van het bedrijf te evalueren. De fundamentele waarde die hier speelt, is het creëren van open en consequent correcte informatie over hoe een bedrijf zijn activiteiten en strategie leidt.

Openheid en openbaarmaking bieden bedrijven uiteraard een geweldige kans om zich te verbeteren. De grenzen van informatie samenhang, aard, gevoeligheid en waarde zijn verlegd door de feitelijke gebeurtenis van een crisis. Maar zodra een RvC wordt opgeroepen om het eigen beleid door te lichten, volgt er een scala aan reacties, uiteenlopend van onbestemd tot hooggestemd. Volgens ons is hier sprake van een continuüm, van de slechtste tot de meest vooruitstrevende houding.

### **Veel soorten bestuursevaluaties werken niet**

Sommige RvC's doen alsof ze evaluaties uitvoeren. Andere doen het halfslachtig. En weer andere RvC's kiezen een agressieve benadering die enorme belangentegenstellingen creëert. Hieronder volgen enkele veelvoorkomende soorten bestuursevaluaties die gewoon niet werken.

*Vrijbuiters.* Dit type RvC voelt zich beledigd door een 'overregulering' en negeert het evaluatieproces. Hun houding is er een van: 'laten we eens kijken of we gepakt worden'. De commissarissen betwijfelen of hun weigering om te evalueren ernstige gevolgen voor hen zal hebben, en sommigen wenden onwetendheid voor als ze gepakt worden. Sommigen verwachten zelfs dat de eisen voor zelfevaluatie op termijn zullen verdwijnen.

*Plichtmatig.* Dit type RvC vraagt zijn adviseur (General Counsel) een checklist op te stellen met compliance-stappen en -punten die openbaar gemaakt moet worden. Vervolgens draagt de RvC de General Counsel op om te zorgen dat informatie in een machtigingsverklaring staat. Met andere woorden: de commissarissen bagatelliseren hun taak door deze te reduceren tot een checklist die aan de juridische afdeling wordt gedelegeerd.

*Joviaal.* Dit type RvC reserveert vijf minuten op de agenda voor het onderwerp 'evaluatie RvC'. Op het aangewezen tijdstip vraagt de voorzitter aan de groep: "Hoe hebben we het dit jaar gedaan?" De aanwezigen knikken gretig, verklaren dat ze het goed hebben gedaan en feliciteren zichzelf. Dan zegt de

voorzitter: “Geef je buurman een schouderklopje voor zijn goede werk”, en ze gaan meteen door naar het volgende onderwerp op de agenda. Deze groep ridiculiseert het doel van het evaluatieproces volledig.

*Regelaars.* Sommige RvC's voeren hun eigen evaluatie uit door die taak aan één commissaris toe te wijzen. Deze commissaris ondervraagt de anderen, stelt de input samen, stelt aanbevelingen vast en beoordeelt de bevindingen en aanbevelingen met de raad. Deze benadering is volslagen subjectief en vaak zeer gecompromitteerd. Zo is er het geval van de bestuursvoorzitter van een onderneming die erop stond de evaluatie zelf uit te voeren. Toen de CEO hem confronteerde met de (gebrekkige) eerlijkheid en objectiviteit van deze aanpak, zei hij eenvoudigweg: “Pech! Er is geen wet die zegt dat ik dit niet mag doen. We doen het dus op mijn manier.”

*Tweestrijd.* Sommige RvC's vragen een derde partij om de evaluatie uit te voeren, maar geven de opdracht vervolgens aan een bedrijf met een directe belangenverstrengeling. Neem bijvoorbeeld een RvC die een werving-en-selectiebureau voor executives inhuurt voor de evaluatie. Dit bureau voert het onderzoek uit, maar zegt dan: “Het ontbreekt uw RvC aan een bijzondere reeks vaardigheden, maar wij kunnen u wel helpen om hiervoor de juiste persoon te vinden.” Ondernemingen die diensten leveren, moeten niet ook evaluaties doen. Er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling.

*Halfslachtig.* Sommige RvC's verrichten met de beste bedoelingen een evaluatie, maar doen dat maar half. Ze richten zich bijvoorbeeld op processen, structuur, samenstelling van de commissies en vaardigheden. Maar ze veronachtzamen bijvoorbeeld de groepsdynamiek, gedrag binnen de raad, effectiviteit van het leiderschap van de commissie, en de informatie-asymmetrie tussen de RvC en RvB en de aan de RvC gelieerde commissies. Ze bedoelen het goed, maar ze hebben niet alle kaarten in handen als ze hun totale prestaties evalueren.

Het blijkt dus dat sommige boards zeer gebrekkig te werk gaan. Maar wat werkt dan wel?

### **Andere soorten bestuursevaluaties werken veel beter**

Een RvC die een eerlijke en open evaluatiebenadering kiest, doet het beter wat betreft het verbeteren van de eigen prestaties, door hetzij geleidelijke veranderingen door te voeren<sup>17</sup>, hetzij de veranderingen na verloop van tijd te versnellen.

*Persoonlijk record.* Dit type RvC neemt de evaluatie van zijn prestaties serieus ter hand, elk jaar weer. De raad kijkt, op basis van zijn eigen vooruitgang en alleen ten opzichte van zichzelf, naar de mogelijkheden voor verbetering. Welke lessen trekken ze daaruit? “Dit is hoe we het vorig jaar deden. En dit is hoe we het dit jaar hebben gedaan.” Net als een sporter die probeert zijn toptijd met een paar seconden te verbeteren, kan een RvC met deze aanpak stapsgewijs veranderingen en verbeteringen doorvoeren.

---

<sup>17</sup> *Zelfevaluatie door RvCs; Tussen ambitie en realiteit [Mik Breek en Peter Draisma, Goed Bestuur 3 2010]*

*Normatieve 'best practices'*. Andere boards voeren evaluaties uit met onder meer een gemeenschappelijke basisreeks bepalende prestatiecriteria. Op die manier kunnen ze naar hun eigen prestaties kijken en deze afzetten tegen de heersende norm voor hun brancheleden of voor ondernemingen van soortgelijke omvang. Ze kunnen kijken welke *best practices* andere bedrijven gebruiken die de verbeteringen in hun eigen RvC mogelijk versnellen. Ons instrumentarium voor bestuursevaluaties omvat bijgevolg dertien kerngebieden met maatstaven die door vele bedrijven in alle sectoren en landen worden gebruikt. Dit garandeert dat klanten over de hele wereld maximale lering trekken uit hun resultaten en *best practices*, jaar op jaar. Boards die voor deze aanpak kiezen, hebben meestal commissarissen die zich sterk inzetten voor prestatieverbetering en oprecht willen leren en delen.

### **De beste boards hanteren een gestructureerde aanpak om hun potentieel en waarde te maximaliseren**

Boards die echt op zoek zijn naar manieren om de strategie in overeenstemming te brengen met de prestaties en werkelijk waarde toevoegen, zetten zich veel sterker in voor het uitvoeren van evaluaties waarvoor echte verantwoording vereist is. Dat zijn de doortastende boards.

*Doortastend*. Ambitieuze ingestelde commissarissen dagen zichzelf uit met nieuwe manieren om hun prestaties te meten. Zij streven naar maatstaven die echte verantwoording mogelijk maken. Zo pleiten Sasha Schmidt en Matthias Brauer<sup>18</sup> voor het meten van de consistentie tussen de allocatie van middelen binnen een bedrijf en de aangekondigde strategie, en voor een reeks samenhangende meeteenheden voor strategische consistentie als indicatoren voor de mate van effectiviteit waarmee de raad van commissarissen de uitvoering van de strategie stuurt.

Ook Intrabond Capital betracht doortastendheid. Wij dagen onze klanten uit door middel van een mix van prestatie maatstaven, waarna we de correlatie tussen de prestaties van hun raad en de bedrijfsresultaten volgen. De commissarissen in deze groep zijn waarheidszoekers, gericht op het maximaliseren van hun potentieel om waarde toe te voegen en een bijdrage te leveren.

De vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen staan midden in een veranderende maatschappij<sup>19</sup>. En in die maatschappij wordt ter illustratie een onderwerp als "corporate social responsibility" – een nieuwe vorm van machtspolitiek die een weg zoekt in een "connected" samenleving waarin waarden en risico's steeds meer worden gedeeld<sup>20</sup> – nog niet door iedereen begrepen. Daar de samenstelling en de diversiteit van de RvC niet anders kan zijn dan een reflectie van die veranderende maatschappij, geeft iedere commissaris een ander gewogen gemiddelde aan sturing op checks en balances, op marktwerking, op procesregels [KPI's], op markt sectoren, en op cultuur, normen, waarden en gedrag<sup>21</sup>. Voeg daar aan toe dat iedere commissaris een visie heeft op de macro-

---

<sup>18</sup> *Strategic Governance: Board effectiveness in guiding strategy execution* [Schmidt en Brauer, 2006]

<sup>19</sup> *The Shock Doctrine* [Naomi Klein]

<sup>20</sup> *Strategy and Society: From CSR to Creating Shared Value* [Michael Porter, 2009]

<sup>21</sup> *Nyenrode New Board Program* [Jean Frijns, Jos Streppels, 2009]

en microprudentie, gedreven vanuit de organisatorische en persoonlijke ervaring – en hoe je kunt omgaan met politiek, beleid, regulering, supervisie en ethische dilemma's in de raad, en het plaatje is compleet: een kakofonie van dynamiek waar de één opvalt, de ander aanvalt, en een ander wellicht ten onrechte terughoudend afwacht.

Onze ervaring leert dat de effectiviteit van de RvC gerelateerd is aan de vorm van het lidmaatschap, de structuur van de raad, en de norm van processen in de raad. De effectiviteit van de commissaris is aan elk van die dimensies, gekoppeld: aan het lidmaatschap door de mate van afhankelijkheid en onafhankelijkheid; aan de structuur, door de mate van ingebrachte vaardigheid en competentie; en aan het proces, door de mate van individueel en collectief gedrag. Uiteindelijk kan van elke commissaris een z.g. board governance of gedragsstijl bepaald worden, geprojecteerd in de kwadranten van een meerdimensionale semantische ruimte. Daarin worden de persoonlijke karaktertrekken en wat de cultuur van de onderneming daarmee doet, meegenomen. Onder druk van de omstandigheden van een bedrijf in crisis hebben we vaak gezien dat commissarissen die juist werden aangenomen op hun competentie in strategie diep wegzonken in het micromanagement van de financiële en operationele zaken van de business, en de balans in richten, inrichten en verrichten, op essentiële momenten verloren.

Tref je te veel dezelfde individuele boardstijlen aan in één kwadrant dan spreekt men van een behoorlijke disfunctionaliteit in de RvC. De Nederlandse bankcode legt bij de wet vast dat elke RvC zijn disfunctionaliteit behoort te meten – of in positieve termen geformuleerd, nastreeft een functioneel bestuur te zijn. De RvC wordt in zijn (zelf-)evaluatie ondersteund door een onafhankelijke partner of begeleider die het psychometrisch getest resultaat van die boarddynamiek, kwalitatief en kwantitatief in de RvC bespreekt. Als je het proces en de voortgang kan meten, dan kan je de mate van functionaliteit zichtbaar maken. Onze ervaring leert helaas dat de fles moeilijk vol loopt bij een “pas toe of leg uit” principle-based corporate governance code.

De gedragskarakteristieken in de RvC tonen een enorme variatie. Enige voorbeelden ter illustratie:

[1] Commissarissen die meer consensus gericht zijn, het groepsbelang voor ogen hebben en altijd blijven zoeken naar de grootste gemene deler [*laten we met één stem spreken*]. [2] Commissarissen die dicht bij het centrum van de macht raad en advies geven, hun visie in de wandelgangen al hebben gelobbyd, en tijdens de raadsvergadering stilzwijgend voor zich uit kijken. [3] Commissarissen die met hun hoge individuele IQ |EQ<sup>22</sup> en met een dosis geloofwaardigheid en overtuigingskracht, dissent gedrag tonen [*de CEO moet naar huis*]. [4] Commissarissen die zeer creatief en innovatief meedenken en een verandering in strategie motiveren [*change course*]. [5] En commissarissen die kunnen verbinden, met emoties en identiteit kunnen omgaan, en de vergadering voorzitten<sup>23</sup>.

Bij een aan de beurs genoteerde bank met een op consensusgerichte RvC-voorzitter en een grote deel van de RvC van een vrijwel dissent gedrag, constateerden we, dat de dynamiek in de raad van een hoog

---

<sup>22</sup> *Human Abilities: Emotional Intelligence [Mayer, Roberts, Barsade, 2008]*

<sup>23</sup> *The Chairman Makes or Breaks The board [Steven Schuit]*

individuele IQ |EQ karakter was, maar de scherpe dialoog en het lange debat een belangrijker gewicht kreeg toegedeeld, dan het nemen van een beslissing. De RvC was disfunctioneel samengesteld. Elk onderwerp op de agenda had een lange looptijd. De vergaderingen duurden lang. Bij een RvC bijeenkomst van een institutionele vermogensbeheerder met een groot aantal onafhankelijke commissarissen en een consensusgerichte voorzitter, stokte de discussie over een portfolio strategie met markt, krediet en liquiditeit risico's. Het collectief IQ |EQ daalde vrij snel. De discussie over de strategie was moeilijk te volgen. Onderwerpen als tactische portfolio allocatie in emerging markets<sup>24</sup>, alternatieve investeringen met een toegevoegde waarde in de investeringswaardeketen<sup>25</sup>, en de marketing van financiële instrumenten met een complex risicoprofiel<sup>26</sup>, waren voor een groot aantal onafhankelijke commissarissen te ingewikkeld. Veel commissarissen hielden het bij één vraag voor gezien, en keken daarna strak voor zich uit. Een enkeling opende nog zijn post.

### **Een benadering van bestuursevaluaties op vijf niveaus**

Wij gebruiken een gestructureerde aanpak door de effectiviteit van een RvC op vijf niveaus, met een toenemende mate van verantwoording, te evalueren.

*Niveau 1 – Essentiële bestuurselementen: Infrastructuur.* Dit niveau gaat in op dertien 'essentiële punten', waaronder opbouw van de raad, processen, samenstelling, informatie en bestuur van de commissie en de raad. Zijn standaardprocessen binnen de raad voldoende om de klus te klaren? Is er een geschikte mix van ervaring en achtergronden? Zijn de taken en verantwoordelijkheden van de raad duidelijk?

*Niveau 2 – Effectiviteit: Processen en groepsdynamica.* Dit niveau evalueert de dynamiek van de raad en de capaciteiten van de commissarissen om met elkaar en met het management effectief samen te werken wat betreft kwaliteit en effectiviteit. Effectiviteit heeft vaak minder te maken met de formele structuur dan met de kwaliteit van de commissarissen zelf en hoe zij met elkaar omgaan. Werken commissarissen goed samen met elkaar en met het management?

Een goed begrip van niveau één en twee maakt het makkelijker de prestaties op niveau drie te meten.

*Niveau 3 – Alignment: Coalitie en strategieontwikkeling.* Dit belangrijke niveau is gericht op het vermogen van de raad op één lijn te komen met het management om de strategie te definiëren en aan de succesvolle uitvoering ervan bij te dragen. Is er een duidelijk inzicht in de juiste maatstaven voor bedrijfsprestaties? Is er beleid voor prestatieverbetering en -evaluatie?

*Niveau 4 – Synchronisatie: Corporate governance en corporate performance.* Dit niveau kijkt naar de mate waarin de raad duidelijke en haalbare verantwoordingsmaatstaven gebruikt bij het synchroniseren van de corporate governance met de corporate performance. Dat kan moeilijk zijn en het vereist – als er ooit al een verband is – de juiste corporate governance-kenmerken om de bedrijfsprestaties te meten of

---

<sup>24</sup> *Investments [Bodie, Kane, Marcus, 2005]*

<sup>25</sup> *Handbook of Alternative Investments [Mark Anson, 2002]*

<sup>26</sup> *Financial Technology [Roy Freedman, 2006]*

te voorspellen. Er wordt op dit gebied veel onderzoek gedaan en er worden zeker niet veel oplossingen geboden<sup>27</sup>. Kan de raad van commissarissen de belangrijkste factoren verwoorden? Communiqueert hij met belanghebbenden over de bedrijfsprestaties? Anticipeert de raad en helpt hij bij het ontwikkelen van toekomstige bedrijfsmodellen en -strategieën die overeenstemmen met de belangen van aandeelhouders?

*Niveau 5 – Convergentie: Volledige overgave.* Dit niveau kijkt naar de mate van duurzaamheid waarmee de raad van commissarissen governance benadert en zijn bijdrage aan de bedrijfsprestaties, aandeelhouders, belanghebbenden en de samenleving. Het hoogste niveau beschouwt de bredere rol van een raad van commissarissen in de samenleving<sup>28</sup>. Ook dit kan lastig zijn, en het vereist dat de RvC de informatie-asymmetrie reduceert die vaak optreedt tussen commissies en commissarissen en bestuurders, en goed weet te communiceren met alle stakeholders. Komen er activiteiten samen om kritisch, op de toekomst gericht leiderschap te smeden, alsmede invloed op de overheid, de gemeenschap en het milieu? Hebben de leden gemeenschappelijke doelen?

Intrabond Capital is van mening dat het met de juiste motivatie en inzet mogelijk is aan alle van deze niveaus te voldoen. Wij beoordelen raden van commissarissen door bovengenoemde kwantitatieve en kwalitatieve maatstaven – gebaseerd op *best practices* in de sector en wereldwijd – te combineren en zo betrouwbare informatie te leveren die een RvC kan gebruiken om verbeterpunten te evalueren.

### **Een RvC die evaluatie niet serieus neemt riskeert een hardhandige herschikking**

Hoewel de reacties op bestuursevaluaties uiteenlopend zijn, lijkt één ding zeker: aandeelhouders eisen dat commissarissen rechttop gaan zitten en goed opletten. Het is nu eenmaal zo dat de focus op normen voor corporate governance niet meer verdwijnt. Integendeel: deugdelijk ondernemingsbestuur en reputatie van onderneming komt steeds meer in de schijnwerpers te staan. Aandeelhouders hebben het recht om te verwachten dat hun raad van commissarissen de manieren waarop hij zijn verantwoordelijkheden vervult onder de loep neemt en voortdurend op zoek gaat naar mogelijkheden voor verbetering. Activistische aandeelhouders spreken zich vaker uit en gaan zich actiever mengen in RvC's die hun verantwoordelijkheid niet ter harte nemen en die er niet in slagen om duurzame aandeelhouderswaarde te creëren. RvC's moeten van evaluatie serieus werk maken of er rekening mee houden hardhandig te worden herschikt.

Als professionele adviseurs hebben wij de plicht om de vrijbuiters en de plichtmatige commissarissen te vermanen, om degenen in tweestrijd en de regelaars aan te raden lering te trekken uit RvC's die doortastend werken vanuit een persoonlijk record of normatieve *best practices*. Wij moeten erop aandringen dat RvC's evaluatiemethoden kiezen die het werkelijke doel erachter ondersteunen: waarde voor iedereen.

---

<sup>27</sup> Blom, Bonnier, de Bruin, Kools [FD 3 2009]; Gompers en Bebchuk [2004]

<sup>28</sup> *The New Economics* [David Boyle en Andrew Simms, 2009]

