

# 'Bouwstenen voor High Performing Boards'

Inauguratierede Prof. dr. Lückerath – Rovers

voor het ambt van hoogleraar Corporate Governance TIAS, 23 mei 2014

Kernwoorden: Toezicht, Governance, Ondernemingsprestaties, Toegevoegde waarde

Samenvatting: Theo Stubbé, Blauw BV



## Inleiding:

Het kernthema van dit lezenswaardige boekje is dat Prof. Mijntje Lückerath zoekt naar de bouwstenen voor de maximale toegevoegde waarde van de Raad van Commissarissen voor een organisatie. Zij wil de factoren beschrijven die bijdragen aan effectief functionerende RvC's. Er worden negen bouwstenen in combinatie met drie theorieën beschreven. De theorieën beschrijven waarom toezicht nodig is in een organisatie. Ik vind het moeilijk te begrijpen dat Lückerath alle drie theorieën gebruikt, terwijl zij beschrijft dat deze theorieën elkaar tegenspreken, met name op het mensbeeld van de bestuurder.

De bouwstenen zijn echter sterk geformuleerd en in hun samenhang geven de bouwstenen een goed handvat om dit als RvC een dagdeel op de hei te bespreken. Voor mij introduceert Lückerath een nieuwe taak voor de RvC, naast die van toezichthouder, werkgeverschap en adviseur van het bestuur, namelijk de taak van de netwerker. De netwerk functie komt bij de Governance Codes voor maatschappelijke ondernemingen heel snel in conflict met de eis van onafhankelijkheid, maar het past prachtig in de ontwikkeling van de netwerksamenleving. Voor meer informatie over de netwerksamenleving en burgerparticipatie verwijst ik naar [www.blauwbv.nl/blauwbv-publicaties](http://www.blauwbv.nl/blauwbv-publicaties).

## De samenvatting:

### Drie theorieën:

Lückerath beschrijft drie theorieën over de noodzaak en de toegevoegde waarde van toezicht op het bestuur van de organisatie<sup>1</sup>:

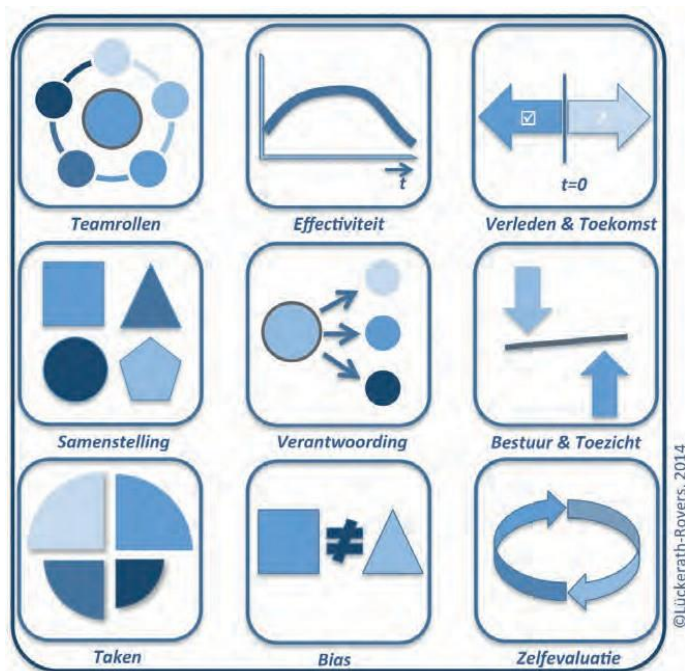
- 1) **Agentschapstheorie**, die uitgaat van een nogal negatief mensbeeld en drijft op het wantrouwen tussen bestuurder en commissaris. De bestuurder zou een zichzelf verrijkende persoon zijn die in principe alleen zijn eigen belang nastreeft. Dit kan je alleen in balans houden door het belang van de bestuurder gelijk op te laten lopen met het belang van de aandeelhouder, namelijk met een bonus op prestaties.
- 2) **Stewardshiptheorie**, die een bestuurder beschrijft als de rentmeester voor de onderneming. De belangrijkste taak van de commissaris is zodoende om te zorgen dat de beste bestuurder benoemd wordt. De RvC dient in deze visie vooral als werkgever en klankbord.
- 3) **Resource dependency theorie**, gaat uit van een RvC die een essentiële schakel vormt tussen de bestuurder, de onderneming en de relevante stakeholders. De aanname is dat de onderneming het best presteert als zij *minder weerstand* en *meer medewerking* van de omgeving krijgt. Een dergelijke RvC als linkin pin creëert diverse voordelen.

<sup>1</sup> Lückerath maakt geen onderscheid tussen commerciële bedrijven of semipublieke organisaties; Tevens gebruikt zij het Engelse woord Board om daarmee de verwarring over de soorten van (intern) toezicht te voorkomen.

### Negen bouwstenen:

Lückerath beschrijft daarna de volgende negen bouwstenen (zie figuur) vanuit de drie theorieën: Gaat het om vertrouwen of wantrouwen; gaat het om afvinken of om waarde toevoegen; óf gaat het om de relatie met de stakeholders?

*Figuur: 'Bouwstenen voor High Performing Boards', M. Lückerath, mei 2014*



Ik beschrijf hieronder de boeiendste bouwstenen en verwijst de geïnteresseerde lezer verder naar mijn website om haar inaugurele rede in het geheel te downloaden.

#### 1) De taken van de RvC:

Lückerath maakt onderscheid tussen vier taken, namelijk toezichthouden, adviseren, werkgeverschap en netwerken. De laatste taak herken ik niet in mijn praktijk van Governance vraagstukken, maar ik vind het prima passen bij de huidige maatschappij. Er hangt een luchtje aan van 'old-boys network', maar met de huidige Governance Codes is dit ons-kent-ons principe flink gereduceerd. Het is tegenwoordig ook moeilijk om te voldoen aan de principes van onafhankelijkheid als een RvC zoekt naar een ervaren persoon in de branche en in de regio. De vierde taak van netwerken past echter prima bij de wens dat de RvC zelfstandig informatie ophaalt uit externe bronnen en dat de maatschappelijk organisatie werkt aan haar legitimiteit (bij gebrek aan een overkoepelende organisatie, zoals een vergadering van aandeelhouders of een gemeenteraad).

Wat ik niet goed begrijp is dat Lückerath de vier taken van de RvC koppelt aan de drie verschillende theorieën. Ik begrijp niet hoe een RvC enerzijds met wantrouwen kan kijken naar de bestuurder en dit reguleert met bonussen en anderzijds – bij een andere taak - de bestuurder beschouwt als de rentmeester van de organisatie.

## 2) De samenstelling van de RvC

Lückerath maakt onderscheid tussen de samenstelling van de RvC, de teamrollen binnen de RvC en de correlatie tussen de zittingsduur van de leden en hun effectiviteit. Drie afzonderlijke bouwstenen die – ook naar mijn mening – een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van het interne toezicht. Vanuit mijn praktijkervaringen worden deze bouwstenen vaak op één hoop gegooid en alleen besproken bij vacatures (de profielschets). Meestal is de profielschets gericht op de harde aspecten van de kennis en ervaringen die de kandidaat toezichthouder moet hebben (bijvoorbeeld iemand met financiële ervaring).

In deze rede beschrijft zij dat de balans in vaardigheden en kennis in de samenstelling van de RvC net zo belangrijk is, als de *diversiteit* in de persoonlijke eigenschappen. Hierbij benoemt zij intellect, kritisch beoordelingsvermogen, moed, openheid, eerlijkheid & tact, luistervaardigheid en het kunnen opbouwen van relaties en vertrouwen. Er moet vooral voorkomen worden dat de RvC bestaat uit gelijkgestemde individuen.

Lückerath citeert uit een onderzoek onder ruim 400 commissarissen (2008) dat

- 90% vindt dat alle RvC leden onafhankelijk moeten zijn;
- 71% van alle RvC leden bestuurservaring moeten hebben;
- 50% van alle RvC leden kennis van de bedrijfstak, financiën, wet-regelgeving of risicobeheersing moet hebben;
- Gemiddeld 41% van alle RvC leden een vrouw moet zijn.

## 3) De balans

Lückerath beschrijft bij diverse bouwstenen dat er een balans moet zijn, zonder dat zij invulling geeft over goed of fout. Ik denk dat zij terecht geen waardeoordelen uitspreekt, want dat is precies de valkuil waarin politici en media instappen. Naar mijn mening wil de politiek daadkracht vertonen bij affaires, maar zorgt de politiek juist voor een onbalans in de afwegingen van bestuur en toezicht door met waardeoordelen te komen. Waardeoordelen zijn eenvoudig af te vinken, terwijl de werkelijkheid altijd weerbarstig is. Bij het besturen en het toezicht is het de kunst om de beste balans te vinden tussen de doelen en de beschikbare informatie.

Zij beschrijft dat de RvC zich constant moet afvragen welke waarde het toezicht toevoegt aan de organisatie, waarbij doorvragen een belangrijk criterium is, met het risico dat de RvC op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Deze balans is subjectief, afhankelijk van de situatie, de mens, het gevoelde vertrouwen en de tijd. Het gesprek over distantie moet dus permanent gevoerd worden tussen bestuur en toezicht. Het aardige is dat Lückerath hierbij drie sets van gedragingen beschrijft en hun effect op de relatie tussen bestuur en toezicht.

Verderop beschrijft zij een vijftal voorbeelden van vooroordelen en vooringenomenheden die zij het grootste gevaar vindt voor onbalans binnen de bestuurskamer. Zij adviseert elke bestuurder en commissaris dan ook om diverse gedragseconomen te bestuderen, zoals bijvoorbeeld het boek 'Thinking, Fast and Slow' van D. Kahneman. Daarnaast beschrijft zij diverse maatregelen om biased meningsvorming te voorkomen. Ik vind dat *diversiteit* en *moed* de belangrijkste randvoorwaarden zijn om biases zoveel als mogelijk te voorkomen.

#### **4) De zelfevaluatie**

Lückerath besteedt relatief weinig woorden aan de zelfevaluatie, maar dat heeft meer te maken met haar rede uit 2011 voor de Nyenrode universiteit over dit onderwerp, dan met het onderschatten van dit instrument. Zelfevaluatie is een instrument van de Board om daadwerkelijk gedrag vorm te geven en eventueel ongewenst gedrag aan te passen. Zij stelt dat een formele en rigoureuze evaluatie aan het licht zou moeten brengen of de zo gewenste open cultuur aanwezig is en of de andere – eerder beschreven bouwstenen – op orde zijn.

Een zelfevaluatie moet bijdragen aan de bewustwording van het gedrag, eventueel van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Lückerath betoogt dat een zelfevaluatie de verantwoordelijkheid is van de RvC, die kan kiezen om dit te laten begeleiden door een externe facilitator. Deze facilitator zorgt meteen voor de legitimatie van de zelfevaluatie.

#### **Afsluiting:**

De inaugurele rede sluit af met een pleidooi om in de preambule van de Governance Codes op te nemen dat de RvC niet alleen de taak heeft om toezicht te houden, maar ook dient te zorgen voor het werkgeverschap, het klankbord en het ondersteunen in het netwerk. Verder belooft Lückerath om de bouwstenen in haar hoogleraarschap te onderzoeken in het kader van het meten van de toegevoegde waarde van de Board.

Ik wil mijn complimenten uitbrengen aan de nieuwe hoogleraar Corporate Governance aan TIAS voor de bondige en boeiende inaugurele rede. Ik kan de integrale tekst van harte aanbevelen en ik hoop vaker te lezen over haar bevindingen.