

# **Mores Leren**

Soft Controls in Corporate Governance

Inaugurele rede

Prof.dr. Mijntje Lückerath-Rovers

In verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van  
het ambt van Hoogleraar Corporate Governance  
aan de Nyenrode Business Universiteit  
te Breukelen, 8 juni 2011

Copyright © 2011 Prof.dr. Mijntje Lückerath-Rovers  
ISBN 9789089800251

# Index

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Mores</b>	<b>9</b>
Mores	11
Gedragcode	14
Governance Codes	16
Wetgeving	18
<b>2 Soft Controls in Corporate Governance</b>	<b>21</b>
Soft controls	21
De dimensies van soft controls	23
<b>3 Mores en groepsdenken</b>	<b>25</b>
Symptomen van groepsdenken	26
<b>4 Het belang van de externe evaluatie</b>	<b>31</b>
Voor- en nadelen van evaluatie	31
Externe evaluatie	33
Evaluatie in de codes	33
<b>Afsluiting en aanbeveling</b>	<b>39</b>
<b>Dankzegging</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage: Evaluatie in diverse codes</b>	<b>45</b>
<b>Geraadpleegde bronnen</b>	<b>49</b>



# Inleiding

*Mijnbeer de Rector Magnificus, hooggeleerde collega's, zeer gewaardeerde gasten, dames en heren,*

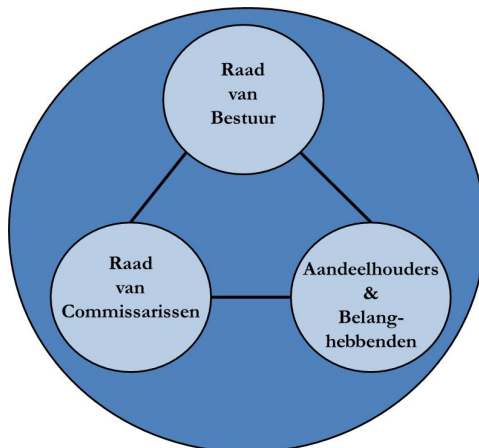
Vandaag aanvaard ik met het uitspreken van deze rede formeel het ambt van hoogleraar Corporate Governance.

## Corporate Governance

Voordat ik inga op de titel van deze rede “Mores Leren” is het zinvol eerst kort te kijken naar de ontwikkelingen binnen het vakgebied corporate governance. Van corporate governance is geen eenduidige definitie te geven. In Nederland vertalen we corporate governance met (goed) ondernemingsbestuur, waarbij dit kortgezegd de relatie betreft tussen de bestuurders, de toezichthouders van een onderneming en de belanghebbenden van de onderneming (aandeelhouders maar ook andere belanghebbenden).

**Figuur 1. De Corporate Governance Driehoek**

---



Internationale corporate governance codes, regelgeving ten behoeve van goed ondernemingsbestuur, zijn in de jaren negentig ontwikkeld als antwoord op een dalend vertrouwen in het financiële systeem en beursgenoteerde ondernemingen.

Onderzoek naar corporate governance heeft zich in de afgelopen decennia vooral gericht op de vormgeving van governance. Corporate governance codes met richtlijnen voor bestuurders, commissarissen en aandeelhouders zijn opgesteld, en na een eerste evaluatie, ook weer aangepast. De eisen in de corporate governance codes zijn vooral gericht op randvoorwaarden om het toezicht uit te kunnen oefenen en minder op de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd.

Een goed voorbeeld hiervan zijn de bepalingen die betrekking hebben op de onafhankelijkheid van de commissarissen. In de corporate governance code zijn een aantal criteria opgenomen die bepalen wanneer een commissaris niet-onafhankelijk is.<sup>1</sup> Denk hierbij aan oud-bestuurders, aandelenbezit van meer dan tien procent, of een zakelijke relatie met de onderneming. Dit is een formele benadering van onafhankelijkheid. ‘Het voordeel van een formele definitie is dat zij op eenvoudige wijze objectief toetsbaar is. Het nadeel is dat zij lang niet altijd recht doet aan de werkelijkheid’ (Kroeze, 2005). Kroeze (2005) bedoelde daarmee dat een commissaris die formeel niet-onafhankelijk is, toch onafhankelijk kan opereren, en vice versa. Dit wordt veelal aangeduid met *independence in fact or in appearance?* *In appearance* betreft hier de onafhankelijke opstelling, en *in fact* het formeel voldoen aan, het af te vinken lijstje, onafhankelijkheidscriteria.

Er is nu dan ook een verschuiving zichtbaar richting naar een meer gedragsmatige benadering van corporate governance. Dit heeft meerdere oorzaken.

Ten eerste zijn de afgelopen periode opnieuw een aantal zwakke punten blootgelegd in het bestuur en toezicht van ondernemingen. De financiële crisis wordt zelfs in hoge mate toegeschreven aan tekortkomingen in corporate governance, waaronder een hoge mate

---

<sup>1</sup> Best Practice bepaling III.2.2 a) t/m g)

van groepsdenken, intellectuele bijziendheid en een cultuur waarin het ongewenst leek om een afwijkende mening te laten horen. (OECD, 2009, IMF-IEO, 2011)

Ten tweede wordt steeds meer gesproken, ook in officiële documenten, over het belang van de cultuur van bestuur en toezicht. De Nederlandsche Bank heeft bijvoorbeeld onlangs het nieuwe expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit (COI) opgericht om het toezicht op gedrag en cultuur ‘meer handen en voeten’ te geven.<sup>2</sup>

Ten derde leven we in een maatschappij die steeds beter geïnformeerd is, maar vervolgens ook overal een mening over heeft, zelfs als de informatie waarop zij zich baseert wellicht niet helemaal correct is. Het functioneren van bestuurders en commissarissen wordt op basis van de publiekelijk beschikbare gegevens geëvalueerd door deze maatschappij en conclusies, terecht of niet, zijn dan snel getrokken. (zie ook Minichilli e.a., 2007).

Het blijkt echter lastig om gedrag te sturen aangezien gedrag in mensen zelf zit en gedrag moeilijk te meten is of vast te leggen. Toch heeft de politiek initiatieven genomen om door middel van wetgeving gewenst gedrag af te dwingen. In deze rede wil ik vooral ingaan op de vraag of, en hoe, nadere wetgeving voorkomen kan worden door de beroepsgroep zelf haar eigen functioneren te laten evalueren en dit niet zozeer van buitenaf op te leggen.

De opzet van deze rede is als volgt. Allereerst zal ik betogen dat naast wet- en regelgeving, ook de heersende mores, de ongeschreven regels, de cultuur en besluitvorming in de bestuurskamer mede bepalen. Daarna zal ik ingaan op het sturen van gedrag aan de hand van soft controls. Hiermee worden niet-meetbare (*soft*) beheers- en sturingsmaatregelen (*controls*) bedoeld. Ten derde zal ik een kleine zijstap maken naar de gevolgen van groepsdenken op cultuur en gedrag. Tot slot zal ik ingaan op het belang van de evaluatie voor een effectief opererende raad van commissarissen. Ik zal afsluiten met een aanbeveling.

---

<sup>2</sup> DNBulletin 12 april 2011





# 1 Mores

De titel van deze rede ‘Mores leren’ kan op twee manieren worden uitgelegd.

De eerste uitleg van ‘Mores Leren’ verwijst naar de meer neutrale betekenis van het woord mores. Mores (in het enkelvoud: mos) zijn zeden, goede manieren, gebruiken ofwel ongeschreven regels. De betekenis van mores leren is dan niets meer dan het bekendmaken met deze ongeschreven regels, iemand moet ze aan je overdragen, want je kan ze niet ergens lezen. Het verschil tussen mores en huisregels is dat huisregels veel "harder" zijn en vaak opgeschreven. Mores hebben daarnaast als bijkomend effect dat niet-leden nog meer opvallen en dat het groepsgevoel extra benadrukt wordt.

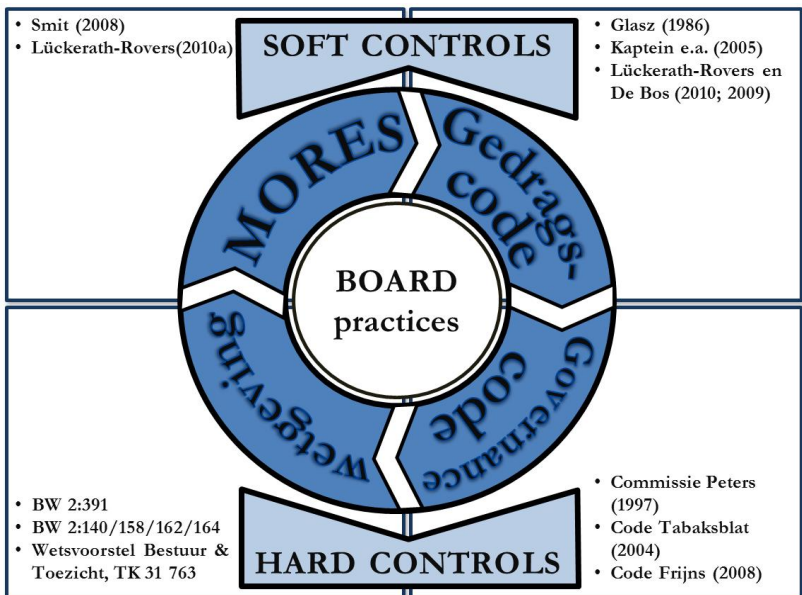
In het studentenleven zijn mores een belangrijk onderdeel van de traditie. Elke sociëteit heeft zijn eigen set van ongeschreven regels, mores. Anciënniteit, hiërarchie op basis van het jaren dat men lid is, is hierbij een belangrijk onderdeel van de verschillende mores. Hoe hoger een lid in anciënniteit is, des te meer privileges hij of zij heeft. Nulde- en eerstejaars hebben minder rechten dan ouderejaars. Omdat de mores ongeschreven regels zijn moeten ze mondeling worden overgebracht en de ontgroening draagt bij aan het in korte tijd eigen maken van de regels.

Ook binnen de Academia kennen we verschillende mores, waaronder ook bijvoorbeeld het hiervoor genoemde begrip anciënniteit. Bij het binnenlopen van het cortège liep ik vandaag vooraan. Na vandaag, zal ik echter weer langere tijd achteraan, op anciënniteit, binnenlopen. En anciënniteit bestaat ook binnen de bestuurskamer. In De Prooi van Jeroen Smit (2008, p.87) konden we lezen dat leden van de RvB van ABN-Amro de vergaderruimte op basis van anciënniteit verlaten: het jongste lid als laatste.

De tweede uitleg van ‘Mores Leren’ refereert aan de uitdrukking: “Ik zal je eens mores leren”. Het gaat hier niet zozeer om het leren van de heersende mores, maar betekent dat je iemand wil terechtwijzen, straffen, of ervan langs wil geven. De aanleiding betreft meestal een misdrijving en de betekenis is dus eigenlijk negatiever dan de gewone, meer neutrale, betekenis van mores leren.

In het vervolg van deze rede kunt u ervan uitgaan dat ik met de titel vooral bedoeld heb het leren van de mores, als een neutrale aanduiding. Ik zal betogen dat de heersende mores in de bestuurskamers, de ongeschreven regels, aan het ene eind van gedrag in de bestuurskamers staan. Wetgeving, de hardere opgeschreven regels, staan aan het andere eind. Deze twee staan met elkaar in verbinding.

**Figuur 2. Van mores tot wetgeving**



Ik zal betogen dat er meer op cultuur en gedrag gestuurd kan worden, maar ik bedoel nadrukkelijk niet dat er sancties moeten komen om misdrijvingen te straffen in de zin van ‘ik zal je eens mores leren’. Dit zou impliceren dat er veel mis is met de cultuur en

gedrag in de bestuurskamers, en dat is niet de boodschap die ik hier af wil geven. Dit neemt overigens niet weg, dat bij het niet goed functioneren van personen in de bestuurskamers, hieraan consequenties verbonden moeten worden.

Mijn betoog richt zich op de beroepsgroep zelf, de commissarissen. Als zij bereid zijn naar hun eigen mores te kijken, kan de nadere wetgeving die op de loer ligt, wellicht achterwege blijven. Maar ik zal ook betogen dat deze beroepsgroep dit niet alleen kan, en daarom zal ik in deze rede vooral het belang van evaluatie met externe hulp benadrukken. Ik zal dit doen aan de hand van het schema zoals weergegeven in Figuur 2.

## **Mores**

Mores, de ongeschreven regels, zijn gebonden aan een bepaalde groep. Ze ontstaan vaak onopgemerkt en zijn niet als zodanig, als regels, bedoeld. Het zijn vaak kleine handelingen die door het veelvuldig herhalen binnen een groep langzaam een gebruik worden. (Sumner, 1906) Buitenstaanders kunnen, door die mores waar te nemen maar ze niet te begrijpen, zich extra buitengesloten voelen. Maar ook ogenschijnlijk op elkaar lijkende groepen kunnen onderling in hun mores verschillen. Ook hiervan geeft Jeroen Smit een voorbeeld in *De Prooi*. Hij beschrijft dat ondanks dat de bestuurders van de gefuseerde ABN en Amro een gelijke ‘bloedgroep’ lijken te hebben, ze zijn vrijwel allen lid geweest van de studentencorpora van Leiden, Utrecht en Rotterdam, er toch verschillen in de mores zijn. Zo toasten ABN’ers op de koningin bij een belangrijke gebeurtenis en is er bij de Amro’ers een minuut stilte. (Smit, 2008, p.43).

Sumner (1906, p.75) beschreef een aantal karakteristieken van mores.

- i) Mores hebben autoriteit, ze worden gezien als feit omdat men er mee is opgegroeid en de mores niet ter discussie worden gesteld.
- ii) Vanwege dezelfde reden zijn mores ongeschreven, want mores gelden vaak onbewust en onopgemerkt. Pas in het contact met andere groepen, waarin andere mores gelden, wordt men zich bewust van de eigen mores.
- iii) Mores zijn rigide en slechts langzaam te veranderen. Ze geven geen aanleiding tot nadenken, integendeel, het denken is namelijk al gedaan.

- iv) Mores geven stabiliteit aan de sociale orde waar ze begrepen worden, gewoon zijn en onbetwist zijn.
- v) Ondanks de rigiditeit van mores, kunnen mores veranderen van generatie op generatie, omdat zoals de mores worden ontvangen, ze misschien niet identiek worden doorgegeven.
- vi) Het is niet mogelijk mores plotseling te veranderen door ingrijpen van buitenaf. Alleen door langzaam steeds opnieuw moeite te doen ze te veranderen kunnen ze wijzigen.<sup>3</sup>

Hoe de heersende mores binnen een groep overgedragen worden op nieuwe leden binnen een groep wordt geïllustreerd door de Wet Monkey Theory. Dit verwijst naar een experiment, waarvan overigens onbekend is of dit experiment ook daadwerkelijk heeft plaatsgevonden, waarbij een aantal apen in een kooi zit. In de kooi staat een ladder waarboven een tros bananen hangt, maar geen van de apen probeert de bananen pakken. Waarom zij dit niet doen, weten ze niet, maar dit is nu eenmaal de heersende mores. (zie Figuur 3)

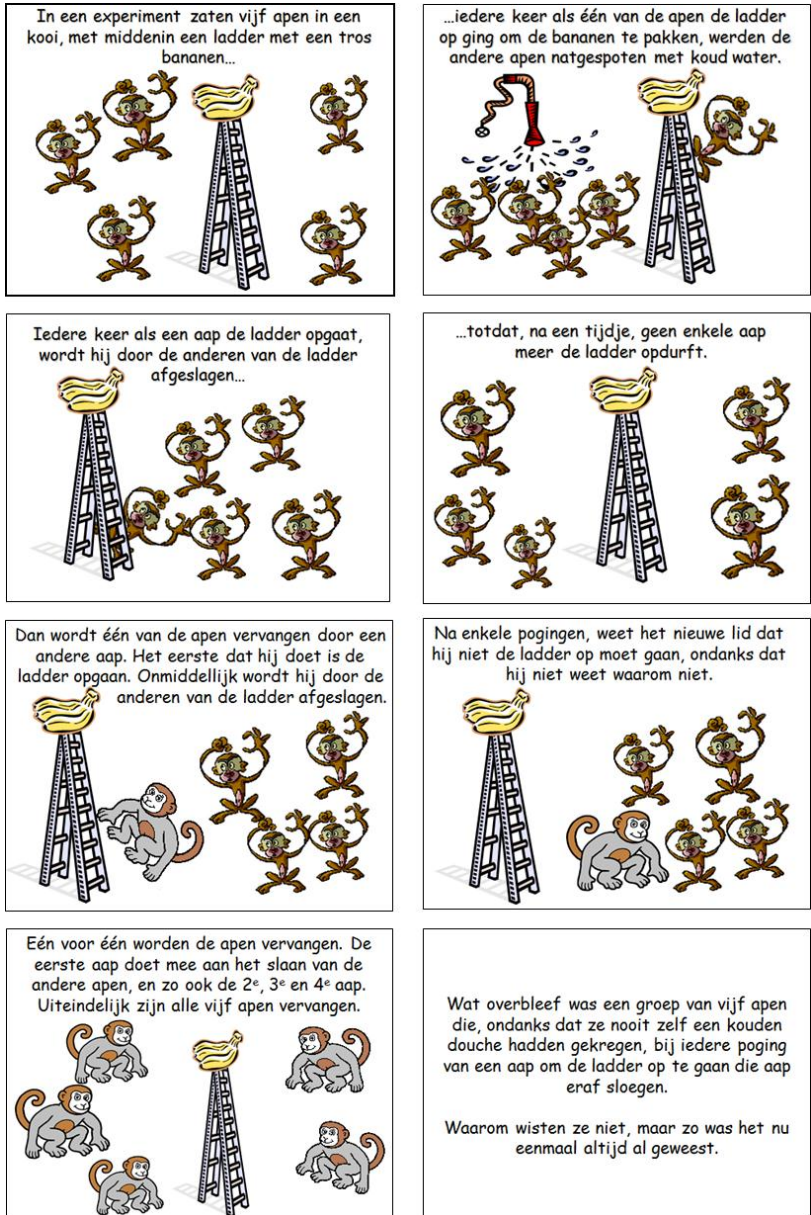
Wat mij betreft hebben mores niet alleen betrekking op moraliteit, of wat goed of fout is. Het gaat niet alleen om morele kwesties maar ook om bepaalde gebruiken of handelingen binnen een groep. Karssing (2011) benadert mores wel vanuit de bedrijfsethiek, en vraagt zich onder meer af wat handvatten zijn voor ons gezond verstand bij het nadenken over lastige morele kwesties (p.169). Hij pleit dan ook voor *moresprudentie*, waarbij op ‘een systematische wijze kennis en inzichten worden verzameld over de manier waarop met alle morele aspecten van het werk kan worden omgegaan.’ (p.170)

Op de relatie tussen mores en groepsgedrag kom ik later in deze rede nog terug.

---

<sup>3</sup> Sumner (1906) geeft hierbij als voorbeeld dat vaak gezegd wordt dat Lincoln ‘met een pennestreek’ een einde maakte aan de slavernij. Dit gaat echter voorbij aan het feit dat deze dwingende verandering de maatschappij in verwarring en chaos achterlaat en dat de pennestreek slechts de markeringslijn is van het begin van deze periode van chaos.

**Figuur 3. Wet Monkey Theory**



## Gedragcode

De volgende stap in het sturen op gedrag zijn de opgeschreven gedragsregels, maar nog zonder wettelijke inbedding. Ruim voordat de Commissie Peters in 1997 met 40 aanbevelingen kwam, waarop ik later terug kom, publiceerde Glasz in 1986 als eerste een gedragscode voor commissarissen: *'De Commissaris. Aanbevolen gedragsregels'*. Glasz gaf als toelichting dat deze gedragsregels niet als wetgeving geïnterpreteerd moeten worden. Het ging hem niet om 'rechtens bindende regels' waartoe de commissaris zich verplichtte, maar om aanbevelingen die kunnen dienen als registratie van heersende opvattingen waardoor uiteindelijk een gebruikspatroon ontstaat.

Ruim twintig jaar later, in 2009 publiceerde ik samen met hoogleraar Auke de Bos een vernieuwde gedragscode voor commissarissen. (De Bos en Lückcrath-Rovers, 2009). Uit ons eerdere onderzoek was gebleken dat commissarissen inderdaad veelal handelden op basis van ongeschreven regels. Daarnaast zagen wij dat commissarissen veelal de schuld kregen van wat er allemaal mis ging binnen ondernemingen, dat het gevoel van aansprakelijkheid was toegenomen en dat de wet en de corporate governance code weinig aandacht schenken aan de invulling van de toezichtstaak door commissarissen. Door het opschrijven van een aantal open normen en deze 'tastbaar' te maken voor een grote groep van commissarissen en toezichthouders, zou deze gedragscode een bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van de commissarissen. Het onderschrijven van de gedragscode zou commissarissen kunnen dwingen tot bezinning over hun normen en waarden en tot het naar elkaar toe uitspreken van ongeschreven regels. Er was veel waardering voor het initiatief, maar er was ook twijfel of een gedragscode wel het beoogde doel, verandering van gedrag, kan bereiken. (zie Figuur 4 voor een overzicht van enkele ontvangen reacties) Hetzelfde doel, het uitspreken van normen en waarden en deze ook tastbaar te maken door ze op te schrijven, wordt ook door Karssing (2011) bepleit onder de eerder genoemde moresprudentie.

**Figuur 4. Reacties op gedragscode<sup>4</sup>**

---

“Veel toezichhouders handelen nog steeds alleen vanuit ervaring of op basis onderbuikgevoel. Daar is op zich niets mis mee. Aandacht voor gewenst gedrag kan toezichhouders echter helpen meer greep te krijgen op het eigen handelen, dat van hun collega’s (ook als team) en dat van het bestuur.”

“Cultuur van raden van commissarissen wordt in de kern bepaald door gedeelde waarden. Een gedragscode voor commissarissen moet de neerslag zijn van die gedeelde waarden”

“Stapelning van codes en lijsten kan meer verwarring geven en de indruk wekken dat codes en lijstjes belangrijker zijn dan onderliggende houding en gedrag”

“De wet geeft duidelijk aan wat er van de commissaris verwacht wordt. Het belang van de gedragscode schuilt in het geven van richting aan ethische aspecten van het vervullen van de taak.”

“Aanbeveling zou daarom zijn om niet van een Gedragscode te spreken maar van "Best Practices". Mogelijk wordt daarmee (irrationele) weerstand weggenomen, terwijl toch de zeer behartenswaardige aanbevelingen onder de aandacht worden gebracht.”

“De code Tabaksblat werd ook niet met gejuich ontvangen door de commissarissen zelf, draagvlak moet misschien niet alleen vanuit deze groep komen”

“Gedragscode levert vooral bij zittende commissarissen twijfel en scepsis. Is begrijpelijk vanuit zittende macht (of dat goed is, is een tweede)”

“Commissarissen hebben in dit vraagstuk een zware eigen verantwoordelijkheid, moeten er voor zorgen dat nieuwe eisen aan toezichhouders concreet en goed toepasbaar zijn”

---

<sup>4</sup> Gepresenteerd op Symposium ‘De deugden van de Commissaris’ Symposium van het Erasmus Instituut Toezicht & Compliance, 25 maart 2010

## Governance Codes

De Nederlandse Corporate Governance Code is een direct gevolg van een compromis tussen voorgestelde wetgeving en geen regelgeving. De installatie van de commissie Peters in 1996 was een uitvloeisel van een compromis over een wetsvoorstel betreffende de doorbreking van beschermingsconstructies. De commissie Peters, onder leiding van voorzitter Jaap Peters, kreeg tot taak te onderzoeken of het toenmalige evenwicht tussen toezicht, bestuur en aandeelhouders binnen de beursgenoteerde vennootschappen houdbaar was tegen de achtergrond van de internationalisering van de Nederlandse economie. (zie ook [www.monitoringcommissie.nl](http://www.monitoringcommissie.nl))

Het eindrapport (1997) bevatte uiteindelijk 40 aanbevelingen om de transparantie en de verantwoording over het gevoerde ondernemingsbeleid te vergroten en om de aandeelhouders meer zeggenschap te geven. In 2003 werden de aanbevelingen door de Commissie Tabaksblat nader uitgewerkt tot de eerste Nederlandse Corporate Governance Code, bestaande uit 21 principes en 113 best practices. De code-Tabaksblat verplicht statutair in Nederland gevestigde beursvennootschappen<sup>5</sup> om in hun jaarverslag mededeling te doen van de naleving van deze principes en best practices. Als een onderneming niet alle principes en best practices naleeft, moet zij aangeven van welke bepaling zij afwijkt en ook waarom: het pas-toe-of-leg-uitprincipe.

De naleving van de Code wordt bewaakt door de Monitoring Commissie Corporate Governance en deze commissie rapporteert jaarlijks over de naleving van de Code. De voorgaande commissie, onder voorzitterschap van Jean Frijns, heeft in december 2008 een aantal aanbevelingen gedaan om de code aan te passen. Per 1 januari 2009 is dan ook een nieuwe Code van kracht. Om onderscheid te maken tussen de oude en de nieuwe Code spreken we nu dan ook van de Code-Frijns, danwel de Code 2008. De huidige commissie, onder voorzitterschap van Jos Streppel, rapporteert sinds 2009 jaarlijks over de naleving van de code.

---

<sup>5</sup> waarvan aandelen of certificaten van aandeel zijn genoteerd aan de Euronext Amsterdam



De Corporate Governance Code heeft een wettelijke basis gekregen<sup>6</sup> maar is toch vooral een vorm van zelfregulering. Dit werd nog eens benadrukt in het debat in 2008 rondom enkele moties in de Tweede Kamer waarbij de (toenmalig) minister van Financiën gevraagd werd druk uit te oefenen op de Monitoring Commissie Corporate Governance. Minister Bos stelde dat als het de Tweede Kamer niet aanstaat wat in de code wordt opgenomen, zij (de Tweede Kamer) zou moeten besluiten over te gaan op wetgeving.<sup>7</sup> Toch maakt ook de rechterlijke macht in toenemende mate gebruik van de normen uit de governance code om de vage normen van onbehoorlijk bestuur, wanbeleid of onrechtmatige daad in te kleuren. Zo zijn de aanbevelingen in de toepasselijke governance codes voor de Ondernemingskamer en ook de Hoge Raad een middel om bijvoorbeeld de begrippen 'elementaire beginselen van behoorlijk ondernemerschap' en 'gegronde redenen voor twijfel aan een juist beleid' en 'de eisen van behoorlijke taakvervulling' nader vorm te geven. De codes bepalen zo voor een deel wat moet worden verstaan onder algemene beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur.

Postma en Van Ees (2004) betogen dat codes vanwege het normerende karakter en het naleven ervan, een positief effect kunnen hebben op de legitimiteit van het handelen van onder andere de RvC. Aan de andere kant, kan de code de legitimiteit van de RvC misschien vergroten, maar dit betekent daarmee niet dat ook de effectiviteit van haar functioneren verbetert. De code zegt namelijk weinig over het daadwerkelijk gewenste gedrag van de raad. In 2004 suggereren zij dan ook al, overigens specifiek voor wat betreft onafhankelijkheid, dat 'een vervolgcodering meer in zou kunnen gaan op de manier waarop commissarissen in dit verband met elkaar en met de RvB omgaan'. Postma en Van Ees (p.410) vragen zich tegelijkertijd wel af tot hoever je daarmee kan gaan, 'codes scheppen weliswaar de voorwaarden voor effectief handelen maar kunnen niet voorschrijven hoe in de praktijk mensen met elkaar omgaan'.

---

<sup>6</sup> Als gedragscode bedoeld in artikel 391 lid 4 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek wordt aangewezen de Nederlandse corporate governance code zoals gepubliceerd in Staatscourant nr. 250 d.d. 27 december 2004.

<sup>7</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, 31 083, nr.17

## Wetgeving

Afgezien van de wettelijke inbedding van de corporate governance code zijn de wettelijke bepalingen in het Burgerlijk Wetboek rondom corporate governance vrij beperkt. Toch wordt er regelmatig ook betoogd dat als de zelfregulering onvoldoende lijkt te werken er meer wetgeving zou moeten komen. Zo stellen Schwartz e.a. (2005, p.82) dat de Amerikaanse regelgeving met betrekking tot corporate governance onvoldoende is gebleken om ethisch gedrag te stimuleren van de kant van bestuurders en commissarissen. Huse (2005, p. 74) geeft een overzicht van verschillende studies die onderzochten in hoeverre er geleund wordt op formele danwel informele regels van corporate governance. Hij betoogt dat de meeste regels nog steeds informeel zijn, hoewel de recente ontwikkeling van codes wel heeft geleid tot een formalisering van regels en structuren.

In de Tweede Kamer is dan ook eind 2009 het wetsvoorstel Bestuur en Toezicht goedgekeurd waaronder een aantal amendementen op onderdelen waarover zij van mening is dat zelfregulering niet voldoet. Bijvoorbeeld de amendementen Irrgang (maximum aantal toezichtsfuncties) en Kalma c.s. (minimum aandeel vrouwen).<sup>8,9</sup>

### *Maximum aantal toezichtsfuncties*

In het amendement Irrgang wordt voorgesteld het aantal functies dat een bestuurder of toezichthouder kan bekleden te limiteren tot maximaal vijf. Het doel van dit amendement was driedelig: ten eerste het waarborgen van kwaliteit van bestuur en toezicht, ten tweede om belangenverstrengeling te voorkomen en ten derde om een bijdrage te leveren aan het doorbreken van het zogenaamde ‘old boys network’. De Eerste Kamer heeft het wetsvoorstel besproken in haar vergadering van 2 februari 2010.<sup>10</sup> De kritiek op dit amendement richtte zich vooral op de ongenuanceerde bepaling van het maximum. ‘Een verreikende bepaling, aangezien hier een inbreuk wordt gemaakt op de vrije besluitvorming voor wat betreft de keuze van bestuurders of toezichthouders van een vennootschap’ (CDA-fractie) en ‘nogal extreem en ongenuanceerd’ (VVD-fractie).

<sup>8</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 20, 3

<sup>9</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 14

<sup>10</sup> Eerste Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, B, p.8

Oud Rabobank-bestuurder en commissaris Wim van den Goorbergh noemde het amendement een Berufsverbot. Hij stelt dat het voor zich spreekt dat bij ieder nieuw commissariaat een toetsing moet plaatsvinden op onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang met bestaande commissariaten en dat daardoor de verzameling van ‘toelaatbare’ vennootschappen afneemt naarmate iemand meer commissariaten vervult. Hij vindt het echter slecht verdedigbaar dat deze verzameling voor iedereen, en voor alle combinaties van vennootschappen, na vijf commissariaten leeg is.<sup>11</sup> Oud ABN AMRO-bestuurder en commissaris Dolf van den Brink vreest dat de maximering waarschijnlijk averechts werkt omdat het ten koste zal gaan van niet of nauwelijks betaalde toezicht bij non-profit-instellingen.<sup>12</sup>

*Amdenement Kalma cs.*

In het amendement Kalma c.s. wordt voorgesteld in de wet op te nemen dat ondernemingen moeten streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de rvc tussen mannen en vrouwen: tenminste dertig procent van de zetels bezet door vrouwen, en tenminste dertig procent door mannen. Ook over dit amendement is in de Eerste Kamer en daarbuiten heftig gediscussieerd. Het streefgetal van dertig procent zou in sommige branches te weinig kunnen zijn, en in andere te veel, er zou dus misschien een verband moeten zijn met het aanbod van vrouwen in een sector. Daarnaast wordt de reikwijdte aan de orde gesteld, aangezien de regeling op grotere vennootschappen van toepassing is maar niet op andere rechtsvormen zoals stichtingen, verenigingen en coöperaties terwijl dit juist rechtsvormen zijn waar ook veel vrouwen werken.<sup>13</sup>

Na de behandeling in de Eerste Kamer in februari 2010 heeft het wetsvoorstel Bestuur en Toezicht ruim veertien maanden stilgelegen. De vragen van de Eerste Kamer moesten eerst beantwoord worden door de Minister van Veiligheid en Justitie.

---

<sup>11</sup> Het Financieele Dagblad, ‘Kamer star over commissariaat’, 21 januari 2010, p.7

<sup>12</sup> Het Financieele Dagblad, ‘Koester het Old-Boys Network’, 27 januari 2010, p.7

<sup>13</sup> Eerste Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, B, p.11

De Minister heeft op 3 mei 2011 de verschillende vragen van de Eerste Kamer beantwoord.<sup>14</sup> Met betrekking tot een van de voorgestelde amendementen (het maximum aantal toezichtsfuncties) vindt hij het verdedigbaar dat een dwingende regeling tot een beter resultaat zal leiden dan bijvoorbeeld gebruik te maken van de meer flexibele wijze van implementatie van het maximum door middel van pas toe of leg uit via de Corporate Governance Code. Tegelijkertijd begrijpt hij ‘de wens van de meerderheid in de Tweede Kamer dat bestuurders en commissarissen van grote NV’s, BV’s en stichtingen voldoende tijd moeten kunnen vrijmaken voor hun belangrijke functie en derhalve niet teveel functies mogen cumuleren.’ Op 24 mei 2011 is het wetsvoorstel Bestuur en Toezicht opnieuw besproken in de Eerste Kamer, maar is de stemming uitgesteld tot 1 juni 2011.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Eerste Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 31 763, C, p.25 (Memorie van Antwoord)

<sup>15</sup> Helaas was 1 juni te laat om de uitslag van de stemming nog in deze gedrukte versie van de rede mee te nemen. Naar verwachting zal in de uitgesproken rede op 8 juni wel de uitslag van deze stemming meegenomen kunnen worden.

## 2 Soft Controls in Corporate Governance

Soft controls zijn sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om gewenst, integer, gedrag bij medewerkers en management te bevorderen. In tegenstelling tot hard controls zijn deze beheersingsmaatregelen minder goed te meten of te sturen, omdat soft controls vooral betrekking hebben op (gedeelde) normen en waarden.

In de context van deze rede, hoe te sturen op cultuur en gedrag in bestuurskamer, zijn in Figuur 2 Mores en Gedragscode aangeduid als ‘soft controls’ en Corporate Governance Code en Wetgeving als ‘hard controls’. Dit is een subjectief onderscheid en zal niet door iedereen onderschreven worden. Men zou zowel kunnen beargumenteren dat gedragscodes geen soft controls meer zijn want het zijn opgeschreven normen en waarden (Kaptein e.a., 2005) als dat corporate governance code juist ook nog tot de soft controls behoren want het is een vorm van zelfregulering en vanwege het pas-toe of leg-uit principe te weinig dwingend (Degenkamp, 2010). Ook bij de reacties op de eerder beschreven gedragscode stond juist ook de titel ‘Gedragscode’ velen tegen, mede vanwege het idee dat het hierbij om een af te vinken lijstje zou gaan met ‘hard controls’. Veelal werd geopperd de tekst hetzelfde te laten, want daar was niets mis mee, maar om het een leidraad te noemen. Dit zou meer het idee geven dat het hier om soft controls gaat.

### Soft controls

In het licht van de financiële crisis wordt de term ‘soft controls’, veelvuldig gehanteerd, vaak in relatie tot risicomanagement: ‘als gevolg van de financieel-economische crisis heeft de aandacht voor regels en procedures bij de bedrijven plaatsgemaakt voor de sociale aspecten die ten grondslag liggen aan het integer handelen van hun

werknemers, zoals cultuur, vertrouwen, betrokkenheid en loyaliteit.<sup>16</sup>

Het is echter geen nieuw fenomeen, soft controls deden hun intrede in het COSO-framework van 1992 waarbij sturings- en beheersingsmaatregelen opgesomd staan als één van de vijf componenten van het management control framework.<sup>17</sup>

Traditionele theorieën, die voornamelijk gericht waren op financiële controles, werden aanzienlijk verruimd. In het COSO-raamwerk was er niet alleen aandacht voor de evaluatie van de hard controls, zoals scheiding van taken, maar ook soft controls, zoals de competentie en de professionaliteit van medewerkers. (Simmons, 1997)

Een eenduidige definitie van hard en soft controls lijkt vooralsnog niet voorhanden. De Heus e.a. (2002). onderscheiden soft controls ten opzichte van hard controls als volgt: 'Een soft control is een beheersingsmaatregel die, meer dan hard controls, ingrijpt c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers, zoals persoonlijkheid of overtuiging. Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers.' Roth (2009) vergelijkt hard controls met een routekaart die vertelt wat er zou moeten zijn, soft controls wat er werkelijk binnenin mensen zit. Soft controls zijn de elementen van de bedrijfscultuur en alle soft controls samen bepalen die bedrijfscultuur. Het bestaan van schriftelijke ethische waarden is daarbij niet voldoende. Veel belangrijker is de demonstratie van het eigen management gedrag.

Met betrekking tot één van de eerder beschreven amendementen<sup>18</sup> geeft de Minister van Veiligheid en Justitie aan dat hij het verdedigbaar vindt dat een dwingende regeling tot een beter resultaat zal leiden dan bijvoorbeeld gebruik te maken van de meer flexibele wijze van implementatie van het maximum door middel van pas toe

---

<sup>16</sup> Meer aandacht interne accountant voor soft controls, 12-2-2010 naar aanleiding van een onderzoek van KPMG, zie [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl)

<sup>17</sup> Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO) publiceerde in 1992 het Internal Control- Integrated Framework.

<sup>18</sup> Eerste Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 31 763, C, p.25 (Memorie van Antwoord)

of leg uit via de Corporate Governance Code. Hard controls dus in plaats van soft controls.

## De dimensies van soft controls

Vink en Kaptein (2008) onderscheiden soft- en hard controls door een onderscheid te maken tussen informele versus formele beheersmaatregelen. Ter illustratie van dit onderscheid gebruiken zij een gedragscode: is deze vastgelegd in een formeel document dan betreft het een hard control, is het echter een impliciete gedragscode (gedragsnormen die echt gelden) dan is het een soft control. Zij leggen dus de nadruk op informele beheersmaatregelen die gedrag beïnvloeden van betrokkenen. Kaptein e.a.(2005) ontwikkelden een organisatie-kwaliteitmodel voor het bepalen van de mate van aanwezigheid van soft controls in een organisatie. Dit model bestaat uit zeven dimensies waarvan Figuur 5 een samenvatting geeft. Zo dienen verwachtingen duidelijk te zijn, is de tone-at the top essentieel en dienen normen wel uitvoerbaar te zijn. Daarnaast dient er voldoende draagvlak te zijn voor de gedragsnormen, wat mede bereikt kan worden door ze zichtbaar en bespreekbaar te maken. Tenslotte, dienen er ook consequenties aan wel- of niet gewenst gedrag gekoppeld te zijn.

**Figuur 5. Dimensies van Soft Controls (Kaptein e.a., 2005)**

	<b>Toelichting</b>
<b>1. Helderheid</b>	Verwachtingen moeten duidelijk zijn
<b>2. Voorbeeldgedrag</b>	Gedrag van het management versterkt de boodschap (of kan de boodschap ondergraven bij tegengesteld gedrag)
<b>3. Uitvoerbaarheid</b>	Gedragsnormen dienen wel uitvoerbaar te zijn
<b>4. Betrokkenheid</b>	Creëren van draagvlak onder betrokkenen
<b>5. Zichtbaarheid</b>	Transparantie geeft de mogelijkheid tot bijsturen en corrigeren, en voor het verantwoordelijk houden van eigen gedrag
<b>6. Bespreekbaarheid</b>	Door over regels te spreken worden gebruikers geholpen bij de interpretatie ervan.
<b>7. Sanctioneerbaarheid</b>	Organisaties dienen bereid te zijn niet-integer gedrag te bestraffen en goed gedrag te belonen.

Binnen het onderzoeksgebied van corporate governance is er nog weinig aandacht voor het sturen, beheersen of meten van prestaties aan de hand van soft controls. Er wordt wel degelijk gestuurd op gedrag, maar meestal door het benoemen van bepaalde randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden. Frequente afwezigheid<sup>19</sup> kan bijvoorbeeld een aanwijzing zijn over een te geringe inzet van de RvC, de mate van diversiteit<sup>20</sup> iets over de kans op tunnelvisie en de aanwezigheid van een afhankelijke commissaris<sup>21</sup> kan een bedreiging voor een kritische houding zijn. Deze eisen zijn vooral gericht op randvoorwaarden om het goed toezicht uit te kunnen oefenen, (samenstelling, frequente aanwezigheid, onafhankelijkheid), en niet op de wijze waarop het toezicht daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Dit is verklaarbaar omdat het makkelijker is om meetbare, formele, algemeen toepasbare, voorwaarden op te leggen dan minder harde eisen aan gewenst gedrag. Maar dit alles zijn dan toch slechts indicaties en de afwezigheid van deze alarmerende indicaties is geen garantie dat de ongewenste situatie zich niet voordoet.

Als contra-argumentatie tegen de voorliggende wetgeving wordt dan ook vooral aangevoerd dat ze niet zinvol zijn voor alle commissarissen (maximum aantal toezichtfuncties) of alle soorten organisaties (minimum aandeel vrouwen) en dat enige differentiatie gewenst is. Maar dat is weer lastig vorm te geven in governance codes of wetgeving. Een dilemma dus tussen meetbare beheersmaatregelen en ongeschreven regels.

---

<sup>19</sup> Best Practice III.1.5

<sup>20</sup> Best Practice III.1.3

<sup>21</sup> Best Practice III.2.3



### 3 Mores en groepsdenken

Voordat ik verder ga met mijn aanbeveling hoe toch het juiste midden te vinden tussen hard en soft controls, en hoe eventueel de heersende mores te veranderen zonder naar wetgeving te grijpen, maak ik even een tussenstap naar de invloed van groepsdenken op dit proces.

In het voorgaande heb ik reeds betoogd dat mores groepsgerelateerd zijn. Daarnaast beschreef Sumner (1906) dat mores als feiten worden gezien, niet ter discussie worden gesteld, onbewust zijn en onopgemerkt worden, rigide zijn en geen aanleiding tot nadenken geven. Deze karakteristieken komen overeen met de symptomen van groepsdenken. De theorie rondom groepsdenken beschrijft hoe de dynamiek in een groep de effectieve besluitvorming in de weg kan staan. Janis (1972) vroeg zich af, naar aanleiding van een aantal fiasco's in de Amerikaanse historie waaronder Varkensbaai, Pearl Harbor en de Vietnam Oorlog, hoe het toch kon dat een groep zeer intelligente mensen toch gezamenlijk slechte besluiten konden nemen.

Hij kwam tot de conclusie dat een homogene groep eerder geneigd is tot (onbewuste) groepsdenken en het creëren van een tunnelvisie. Bij groepsdenken is het zoeken naar unanimiteit binnen de groep belangrijker dan de motivatie om rekening te houden met alle beschikbare alternatieven. De daaruit resulterende beslissingen zijn vaak gebaseerd op onvolledige gegevens en zijn genomen zonder evaluatie van alle alternatieven en risico's.

## Symptomen van groepsdenken

Janis (1972) beschreef de acht symptomen van groepsdenken. (zie Figuur 6)

**Figuur 6. Symptomen van groepsdenken (Janis, 1972)**

1. **Illusie van onkwetsbaarheid** : De groep negeert gevaar, neemt extreme risico's, en is te optimistisch.
2. **Collectieve rationalisering** : Het negeren van waarschuwingen die zouden kunnen leiden tot het heroverwegen van eerder genomen besluiten.
3. **Illusie van de moraal** : Het onbetwiste geloof in de moraliteit van de groep waardoor de ethische en morele juistheid van beslissingen genegeerd worden.
4. **Overmatige stereotypering** : De groep heeft een beeld van negatieve stereotypen van andere 'soorten' buiten de groep.
5. **Druk voor conformiteit** : Leden van de groep die bezwaar maken tegen de stereotypen, illusies, of verplichtingen van de groep, wordt duidelijk gemaakt dat dit tegen de verwachte loyaliteit ingaat.
6. **Zelfcensuur** : Leden van de groep hebben de neiging tot het verkleinen van het belang van een eventuele afwijkende mening of twijfel.
7. **Illusie van unanimiteit** : Het onjuist waarnemen dat iedereen het erover eens is, met name als gevolg van zelfcensuur, en daarbij dat stilte wordt gezien als instemming.
8. **Opkomst van mindguards** : Sommige leden van de groep beschermen de groep tegen negatieve informatie, welk een bedreiging kan zijn voor de eigenwaarde (de voldoening) die de groep heeft over de effectiviteit en moraliteit van de besluiten.

### *Risico's van groepsdenken*

De acht symptomen van groepsdenken brengen drie risico's mee: overdreven gevoel van eigenwaarde, het ontstaan van een tunnelvisie en een sterke druk binnen de groep te komen tot consensus. Hoewel op het terrein van groepsdenken de analyse van Janis nog steeds het meest geciteerd wordt, is zijn analyse bijna 40 jaar oud. Deze theorie rondom groepsdenken is echter uiterst actueel in het licht van de financiële crisis.

Zo heeft onlangs de Independent Evaluation Office (IEO)<sup>22</sup> van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) ook groepsdenken en tunnelvisie aangewezen als één van de oorzaken van de financiële crisis. Het IEO concludeerde dat het IMF de steeds groter wordende risico's niet zag vanwege 'een hoge mate van groepsdenken', 'intellectuele bijziendheid', 'een algemeen geldende visie dat een financiële crisis onwaarschijnlijk was' en 'het ontbreken van initiatieven om tegengestelde visies op te werpen'. (zie Figuur 7)

**Figuur 7. Evaluatie IMF voor de financiële crisis (IEO, 2011)**

“The IMF’s ability to detect important vulnerabilities and risks and alert the membership was undermined by a complex interaction of factors, many of which had been flagged before but had not been fully addressed. The IMF’s ability to correctly identify the mounting risks was hindered by: **a high degree of groupthink, intellectual capture, a general mindset that a major financial crisis in large advanced economies was unlikely, and inadequate analytical approaches.** Weak internal governance, lack of incentives to work across units and raise contrarian views, and a review process that did not “connect the dots” or ensure follow-up also played an important role, while political constraints may have also had some impact.”

Het IEO komt vervolgens ook met een aantal oplossingen ter voorkoming van groepsdenken waaronder het creëren van een omgeving waarin openhartigheid en het uitspreken van afwijkende meningen wordt aangemoedigd. Daarnaast dient het eilandgedrag binnen het IMF veranderd te worden door naar meer diversiteit te streven bij het aannemen van nieuwe personeelsleden. (zie Figuur 8)

---

<sup>22</sup> Het IEO, opgericht in 2001, is onderdeel van het IMF, maar evalueert het functioneren van het IMF onafhankelijk van het management. Het IEO heeft onder andere als missie het verbeteren van de externe geloofwaardigheid en het versterken van de cultuur van het IMF.

**Figuur 8. Voorkomen van groepsdenken (IEO, 2011)**

“Looking forward, the IMF needs to **(i) create an environment that encourages candor** (*openbaarheid*) **and considers dissenting views; (ii) modify incentives to “speak truth to power<sup>23</sup>;**” (iii) better integrate macroeconomic and financial sector issues; **(iv) overcome the silo mentality and insular culture<sup>24</sup>** (*eilandgedrag*); and (v) deliver a clear, consistent message on the global outlook and risks.”

#### *Diversiteit*

Mijn rede zou niet compleet zijn als hierin ook niet aandacht voor diversiteit zou zijn. De relatie met het voorgaande is naar mijn mening evident.

*“More diversity leads to more discussion, more monitoring and more challenges in the boardroom.”* (EC, 2011, p. 5)

Diversiteit is van belang omdat een meer heterogene groep bestuurders en commissarissen de kans verkleint op groepsdenken en tunnelvisie. Dit lijkt onbetwist. Echter, de wijze waarop een diverse samenstelling kan worden afgedwongen ligt momenteel ter discussie. Zowel bij de Financial Reporting Council (FRC) als in de Europese Commissie loopt momenteel een consultatie hoe de zo gewenste diversiteit te vergoten. De FRC<sup>25</sup> koppelt diversiteit rechtstreeks aan de effectiviteit van de board, en stelt dat een te homogene board op zijn minst op drie punten deze effectiviteit (in negatieve zin) kan beïnvloeden. Gebrek aan diversiteit kan ten eerste de raad verzwakken door het bevorderen van groepsdenken. Ten tweede maakt een te homogene raad onvoldoende gebruik van al het beschikbare talent. En ten derde kunnen homogeen samengestelde raden, met name door de afwezigheid van vrouwen, zwakker zijn in termen van verbinding met- of begrip van klanten en personeel, en

<sup>23</sup> ‘there was a perception that staff might not be supported by management if they disagreed with these authorities’, (IEO, 2011, p.24).

<sup>24</sup> ‘Change the insular culture of the IMF through broadening the professional diversity of the staff, in particular by hiring more financial sector experts, analysts with financial markets experience, and economists with policy-making backgrounds.’ (IEO, 2011, p.27)

<sup>25</sup> FRC, May 2011, Consultation Document: Gender Diversity on Boards

geeft het weinig aanmoediging tot ambities onder vrouwelijke werknemers.

Ook de Europese Commissie<sup>26</sup> beschrijft in het onlangs gepubliceerde greenpaper over hervormingen in corporate governance dat verschillende leiderschapservaringen, nationale achtergrond of geslacht een effectief middel kan zijn om 'groepsdenken' te voorkomen. Diversiteit in profielen en achtergronden kan zorgen voor een groter bereik in waarden, opvattingen en competenties en dit leidt vervolgens tot een grotere beschikbaarheid van vaardigheden en expertise.

Om misverstanden te voorkomen, deze rede is niet een aanklacht tegen het zogenaamde old-boys network. Integendeel, deze benaming legt wat mij betreft te veel de nadruk op (hoge) leeftijd en (mannelijk) geslacht, en voldoe je aan beide criteria word je bij voorbaat gediskwalificeerd. Dit doet geen recht aan de vele commissarissen die aan beide criteria voldoen, en meer dan uitstekende commissarissen zijn. Maar ook een groep intellectuelen, met dezelfde demografische kenmerken en achtergronden, kan lijden aan groepsdenken, tunnelvisie of cognitieve dissonantie.

---

<sup>26</sup> EC, April 2011, Green Paper. The EU corporate governance framework



## 4 Het belang van de externe evaluatie

Tot slot wil ik in deze rede vooral de aandacht vestigen op het belang van de evaluatie in het gehele proces van veranderen, van het aanpassen van mores, van het doorbreken van groepsdenken en van het bepalen of de huidige RvC nog wel voldoende divers is samengesteld. Een goede evaluatie kan hierbij namelijk het verschil maken. Een externe evaluator zou hierbij het gesprek kunnen leiden. Dit klinkt misschien als de discussie wie houdt toezicht op de toezichthouder, maar zo bedoel ik het niet. Het is veel meer een facilitator die vooral goede communicatieve vaardigheden moet hebben om een gesprek te kunnen leiden. De input en de oplossingen komen uiteindelijk uit de groep zelf. Of zoals Kiel en Nicholson (2005, p.630) hun artikel afsluiten: 'de evaluatie is ook een effectief team-building, ethiek-bevorderend, proces. Het proces is waarschijnlijk net zo belangrijk als de inhoud.'

### Voor- en nadelen van evaluatie

Een evaluatie brengt niet alleen voordelen met zich mee. In de interviews met diverse commissarissen tijdens het opstellen van de gedragscode in 2009, was de zelfevaluatie een terugkerend onderwerp. Eén commissaris gaf aan het belang van de evaluatie vooral te zien in het 'doorbreken van de bespaar-elkaar-sfeer'; de openheid, onafhankelijkheid en kritische houding ten aanzien van het eigen functioneren is niet in harde normen te vatten maar wel essentieel voor een effectief functionerende raad van commissarissen. Het kan daarmee het groepsgevoel en de heersende mores aantasten maar is nodig om te kunnen sturen op het gewenste gedrag. De voor- en nadelen van de evaluatie zijn beschreven door Veltrop en Van Manen (2010). Figuur 9 geeft hiervan een samenvatting. De evaluatie heeft consequenties voor de dynamiek binnen de RvC, kan de cohesie aantasten en voor een ongemakkelijke sfeer zorgen.

Daarnaast is het niveau van de commissarissen dusdanig dat ze niet meer gewend zijn dat hen ‘de maat wordt genomen’ en daarmee een onprettige situatie veroorzaken. Daar staat tegenover dat juist door een formeel moment te nemen om bepaalde routines (mores?) tegen het licht te houden men kan voorkomen dat sociale normen worden overtreden, en zou het niet communiceren over het eigen functioneren een negatief effect kunnen hebben op de prestaties. Ook voor nieuwkomers is het een moment om bewust zicht te krijgen op processen, cultuur en groepsdynamica, in plaats van dat ze ongemerkt onderdeel worden van de heersende mores. Het geeft nieuwkomers daarnaast ook een formeel moment om ongeschreven regels aan de orde te stellen.

**Figuur 9. Voor- en nadelen evaluatie van de RvC (Veltrop en Van Manen, 2010, p.35-37)**

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan communicatie eigen functioneren heeft negatief invloed op prestaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissarissen hebben zich veelal al bewezen, evaluatie kan te confronterend zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingesleten routines tegen het licht houden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaties worden als ongewoon en ongemakkelijk ervaren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeilijk bespreekbare onderwerpen bespreekbaar maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op een punt in carrière dat geen sprake meer kan zijn van terechtwijzing</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formeel moment van feedback zonder dat sociale norm wordt overschreden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan goede gang van zaken verstoren binnen RvC</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwkomers krijgen zicht op processen, cultuur en groepsdynamica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesie van RvC kan in gevaar komen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijke en procesmatige onderdelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief evalueren kan moeilijk zijn vanwege (lage) frequentie van vergaderingen</li> <li>• Benodigde expertise om te evalueren niet aanwezig binnen RvC, buitenstaanders met expertise worden achterdochtig bekeken.</li> </ul>



## Externe evaluatie

Kiel en Nicholson (2005) beschrijven de voor- en nadelen van een intern danwel extern uitgevoerde evaluatie. Een interne evaluatie, door bijvoorbeeld de voorzitter, een commissaris en/of een aparte commissie binnen de RvC, heeft als voordeel dat de autonomie van de RvC gewaarborgd wordt ('we stellen onze eigen regels'), dat de openheid groter kan zijn ('informatie blijft binnenskamers') en is voordeliger dan uitbestede evaluaties. De nadelen van een intern uitgevoerde evaluatie zijn vooral gelegen in (het gebrek aan) transparantie en capaciteit. Het eerste nadeel, transparantie ofwel het afleggen van verantwoording, hangt samen met de vraag of de RvC wel zichzelf kan evalueren en daarover kan rapporteren. Het tweede nadeel, capaciteit, betreft de vraag of interne personen wel geschikt zijn om zelf een evaluatie uit te voeren. Ook in de evaluatie door interne personen kan een onbewuste vooringenomenheid aanwezig zijn. Daarbij is de vraag of de interne evaluator wel de vaardigheden (en de tijd) heeft om een evaluatie uit te voeren.

De twee nadelen van de intern uitgevoerde evaluatie (gebrek aan transparantie en onvoldoende capaciteit) kunnen gemitigeerd worden door de evaluatie extern te laten uitvoeren. Bijvoorbeeld door adviseurs of gespecialiseerde consultants. Een externe evaluator kan als een tussenpersoon [facilitator/mediator] optreden: als een meer neutrale boodschapper van de uitkomsten. Dit geldt zeker in het geval van moeilijker onderwerpen.

## Evaluatie in de codes

De evaluatie van het eigen functioneren lijkt de afgelopen periode iets aan belang te hebben gewonnen. In drie hier te bespreken codes, de Nederlandse Corporate Governance Code, de Code Banken en de UK Combined Code, is de tekst van de oorspronkelijke code aangepast voor wat betreft de zelfevaluatie. In de toelichting op de diverse principes wordt in de herziene codes duidelijk dat de evaluatie ook bedoeld is om te sturen op cultuur en gedrag door middel van soft controls. Zo heeft de Code Banken het over een 'cultuur van openheid' en in de UK Combined Code wordt gesteld dat de evaluatie ook moet blootleggen of individuele commissarissen 'nog toegewijd zijn' aan hun rol. Moeilijk meetbare onderdelen van

gedrag maar zeker essentieel bij het effectief functioneren van een raad van commissarissen.

Opvallend aan de analyse van de drie hier beschreven codes is, dat alleen in het Verenigd Koninkrijk de externe *facilitator* de eindtekst heeft gehaald, terwijl dit ook in de voorstellen van beide Nederlandse codes was voorgesteld.

#### *Nederlandse Corporate Governance Code*

De Nederlandse Corporate Governance Code vereist dat raad van commissarissen tenminste éénmaal per jaar zijn eigen functioneren ‘bespreekt’ alsmede de hieraan te verbinden conclusies. Met het eigen functioneren wordt het functioneren van de gehele raad bedoeld, alsmede van de individuele commissarissen en de afzonderlijke commissies<sup>27</sup>. In de code tot 2008 werd hierbij nog niet gesproken over een evaluatie. De best practice bepaling sloot voorheen af met de zin dat ‘van het houden van deze besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen’. Alhoewel tot 2008 het woord evaluatie niet als zodanig genoemd wordt in BP III.1.7, werd het woord evaluatie toen al wel gebruikt in Principe III.4 waarin van de voorzitter van de RvC gevraagd werd dat hij ‘de evaluatie van de raad van commissarissen initieert’.

Na 2008 wordt wel in de best practice bepaling III.1.7. expliciet verwezen naar de evaluatie. In plaats dat het verslag van de raad van commissarissen melding maakt van ‘het houden van deze besprekingen’ is de tekst aangepast naar ‘het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden’.

In de toelichting op de herziene Code 2008 op BP III.1.7 beschrijft de Commissie ook het doel van de evaluatie, ‘een kritische reflectie op het functioneren van commissarissen en bestuurders’. Volgens de Commissie Frijns kan een periodieke evaluatie zowel een bijdrage leveren aan het huidige functioneren als bij het (her-) benoemen van commissarissen.

---

<sup>27</sup> BP III.1.7

Opvallend is dat in het voorstel van de Commissie Frijns in juni 2008 nog in BP III.1.7 was opgenomen, ‘desgewenst met een externe adviseur’, maar deze toevoeging heeft de definitieve nieuwe code niet gehaald. In de toelichting op de uiteindelijke BP III.1.7 (december 2008) wordt de wijze waarop de evaluatie wordt uitgevoerd geheel aan de vennootschap zelf overgelaten. De commissie geeft daarbij wel als voorbeelden een collectieve- of individuele (interne) evaluatie onder leiding van de voorzitter of door middel van een externe adviseur.

In hoeverre, en op welke wijze, de evaluaties daadwerkelijk plaatsvinden is nog steeds onduidelijk. Van de 60 onderzochte RvC-verslagen van beursondernemingen vermeldt het merendeel (95%) dat de RvC geëvalueerd is. In veel gevallen wordt hierbij echter niet de wijze waarop de evaluatie is uitgevoerd vermeld, terwijl de code dit wel vraagt. De wijze waarop de evaluatie van de RvC is uitgevoerd wordt in 60% van de RvC-verslagen vermeld (Lückerath-Rovers, Scheltema en De Bos, 2010)

#### *De Nederlandse Code Banken*

Van recentere datum is de Nederlandse Code Banken. Deze is op 9 september 2009 door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken vastgesteld en per 1 januari 2010 van kracht.<sup>28</sup> Ook deze code is een vorm van zelfregulering en is ook wettelijk verankerd. De Code Banken is opgesteld naar advies van de Adviescommissie Banken (de Commissie Maas) waarbij één van de zwaartepunten lag op versterking van de governance binnen banken.

De Commissie Maas gaf bij haar overwegingen aan dat ‘een cultuur van openheid binnen de raad van commissarissen, en tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur en het elkaar onderling blijven uitdagen noodzakelijke voorwaarden [zijn] voor het adequaat functioneren van de raad van commissarissen.’ (p.13)

---

<sup>28</sup> De Code Banken is van toepassing op alle banken die beschikken over een bankvergunning verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft) Op 1 juni 2010 is de Code, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2010, bij Algemene Maatregel van Bestuur aangewezen als gedragscode in de zin van artikel 2:391 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek (BW).

De Commissie Maas stelt dan ook in haar aanbeveling 1.8 dat naast de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, eens in de drie jaar het functioneren van de raad van commissarissen en zijn leden onder externe begeleiding dient te worden beoordeeld. Hieronder zou in ieder geval meegenomen moeten worden i) de betrokkenheid van de leden van de RvC en ii) de cultuur van openheid binnen de RvC en naar de RvB. Deze aanbeveling is grotendeels overgenomen in de uiteindelijke Code Banken onder principe 2.1.10.<sup>29</sup>

Opvallend is echter dat óók bij de Code Banken, net als bij de corporate governance code, de aanbevolen ‘externe begeleiding’ bij de evaluatie de eindtekst van de Code Banken niet gehaald heeft. In de toelichting op principe 2.1.10 in de Code Banken wordt hierbij gesteld dat de begeleiding van de evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen niet in alle gevallen extern hoeft plaats te vinden. Interne begeleiding is volgens de Code Banken ook acceptabel onder de genoemde voorwaarde dat deze interne begeleiding, evenals externe begeleiding, onafhankelijk van de raad van commissarissen plaatsvindt.

#### *UK Combined Code*

De Engelse Combined Code, laatste herzien versie juni 2010, gaat verder dan de Nederlandse codes (zie bijlage). Principe B.6. stelt dat de board<sup>30</sup> jaarlijks een formele en rigoureuze evaluatie dient uit te voeren, van het eigen functioneren evenals van de commissies en de individuele bestuurders en commissarissen. De voorzitter dient de resultaten serieus te nemen en ernaar te handelen. Expliciet wordt vermeld dat dit kan betekenen dat er nieuwe leden worden gezocht danwel leden worden ontslagen. De individuele evaluatie moet aan het licht brengen of iedere bestuurder of commissaris nog steeds effectief kan bijdragen aan de board en of hij nog toegewijd is aan zijn rol. Ook hierbij wordt weer expliciet gemeld dat deze toewijding ook betreft de tijdsbesteding voor vergaderingen en andere verplichtingen.

---

<sup>29</sup> Daarnaast verwijst de Code Banken in principe 2.1.9 nog naar het belang van de jaarlijkse evaluatie ten aanzien van de permanente educatie van de raad van commissarissen.

<sup>30</sup> In het Verenigd Koninkrijk wordt het one-tier bestuursmodel gehanteerd. Bestuurders (executive directors) en commissarissen (non-executive directors) zitten gezamenlijk in één raad: de Board.

In het jaarverslag moet ook gemeld worden hoe de evaluatie is uitgevoerd. De meest opvallende wijziging<sup>31</sup> in de code van 2010 is de aanbeveling dat de evaluatie van de board in FTSE350 ondernemingen eens in de drie jaar door een externe ‘*facilitator*’ uitgevoerd moet worden. Om hierbij een eventuele belangenverstrengeling zichtbaar te maken moet hierbij ook gemeld worden of deze externe *facilitator* ook nog andere banden heeft met de onderneming.

In aanvulling op de UK Combined Code publiceerde de FRC in maart 2011 nog nadere richtlijnen om de effectiviteit van de board te vergroten. Hierin komt de evaluatie meerdere malen voor, niet alleen als aparte paragraaf (paragraaf 5) maar ook als terugkerend onderdeel van andere relevante thema’s zoals de rol van de voorzitter (paragraaf 1.7), de rol van de bestuurssecretaris (paragraaf 2.3), en de communicatie met de aandeelhouders (paragraaf 7.2).

In de nadere richtlijnen van de FRC is derhalve een groot deel gereserveerd voor de evaluatie, waardoor de FRC het belang onderstreept voor de effectiviteit van de board. De richtlijnen geven een duidelijk opsomming van de te evalueren onderdelen waardoor het een waardevolle aanvulling is op de UK Combined Code. De FRC geeft hierbij aan dat ongeacht of de evaluatie intern of extern wordt uitgevoerd, de evaluatie moet onderzoeken of de board als eenheid effectief is, alsook of de individuele leden een effectieve bijdrage leveren. Figuur 10 geeft de onderwerpen zoals door de FRC opgesomd (paragraaf 5.5).

---

<sup>31</sup> In de voorgaande code (versie juni 2008) was het principe alsook het ‘supporting principle’ vrijwel gelijk aan het huidige principe.

**Figuur 10.      Onderdelen van de evaluatie (FRC, 2011)**

---

- de mix van vaardigheden, ervaring, kennis en diversiteit, mede in het licht van de uitdagingen voor de vennootschap;
- duidelijkheid over-, en leiderschap gegeven aan-, het doel, de richting en de waarden van het bedrijf;
- opvolgings- en ontwikkelingsplannen;
- samenwerking in de raad en de toon van de voorzitter en de CEO;
- de belangrijkste relaties in de raad, waaronder de voorzitter versus de CEO, de voorzitter 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 zijn met de raad van bestuur;
- de kwaliteit van de verstrekte informatie over de onderneming en haar prestaties;
- de kwaliteit van de vergaderstukken en presentaties aan de raad;
- de kwaliteit van de discussies rond afzonderlijke voorstellen;
- het proces door de voorzitter 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 raad communiceert, luistert en reageert op aandeelhouders en andere belanghebbenden.

## Afsluiting en aanbeveling

Mores Leren.

In deze rede heb ik besproken dat cultuur en gedrag in de bestuurskamers ook bepaald worden door de heersende mores. Deze ongeschreven regels gelden al langere tijd en hoewel gedragscodes, governance codes en wet-en regelgeving richting proberen te geven aan gedrag in de boardroom, zijn het uiteindelijk de groepsleden (bestuurders en commissarissen) die bepaalde gebruiken, de mores, zullen moeten aanpassen. Deze veranderingen gaan voor de politiek nog niet snel genoeg en nieuwe wet- en regelgeving staan op stapel. Deze nieuwe regels zouden gewenst gedrag moeten afdwingen, of anders gezegd ongewenst gedrag moeten voorkomen. Maar echte mores laten zich niet afdwingen.

Ik heb vervolgens besproken dat het sturen van gedrag ook kan plaatsvinden aan de hand van soft-controls. Gewenst gedrag is niet vast te leggen in harde, meetbare, criteria. Maar aan de hand van soft-controls, de niet-meetbare maar wel zichtbare, beheersmaatregelen is gedrag wel degelijk te sturen.

Het is hierbij van belang ook groepsdenken en groepsgedrag in beschouwing te nemen als we het hebben over de ongeschreven regels en mores. Te gemakkelijk wordt beweerd dat de boardroom bezet wordt door allemaal intelligente mensen, en dat besluitvorming op het hoogste niveau plaatsvindt. Te vaak hebben wij bij het schrijven van de gedragscode gehoord, 'je deugt of je deugt niet', alsof daarmee alle discussie over gedrag is afgedaan.

Hoe kunnen we, zonder over te gaan op steeds meer wetgeving met hard controls, toch sturing geven aan gewenst gedrag in de bestuurskamer en daarmee aan effectievere corporate governance?

De kern van het antwoord ligt wat mij betreft in de evaluatie. Een formele en rigoureuze evaluatie zal aan het licht moeten brengen of de zo gewenste open cultuur aanwezig is, of de individuele commissarissen nog wel voldoende toegewijd zijn, of de RvC en haar leden wel voldoende onafhankelijk opereren en een kritische houding ten opzichte van elkaar en de RvB hebben, en of de raad voldoende divers is om groepsdenken en tunnelvisie te voorkomen. De evaluatie moet deze thema's serieus en formeel bespreken. Een interne evaluatie is te gevoelig voor juist de cultuur van de te evalueren raad. Eens per jaar een externe evaluatie is weer te veel. Dit zou, vanwege de inspanning die het vraagt, het belang van de formele en rigoureuze evaluatie kunnen ondermijnen. Daarnaast is de benodigde inspanning voor een jaarlijkse externe evaluatie ook niet passend bij de vergaderfrequentie van de raad.

Mijn aanbeveling is om ook voor wat betreft de evaluatie in de Nederlandse Corporate Governance Code aansluiting te zoeken bij de UK Combined Code. De richtlijnen van de FRC kunnen daarbij als toelichting op de BP III.1.7 gegeven worden. Graag doe ik een suggestie voor een aanpassing van BP III.1.7 ter opname in de code per 2012. (zie Figuur 11)

Overigens kan ik wel de achterliggende gedachte begrijpen waarom in beide codes de externe facilitator uiteindelijk niet is opgenomen. De vraag die namelijk meteen na deze rede gesteld zal worden: En wie kan dan die rol op zich nemen? Het opnemen in de code maakt het gat-in-de-markt nog groter, waar vele aanbieders van evaluaties al in gesprongen zijn. Wie is voldoende toegerust om deze taak op zich te nemen? Kortom, een goed thema voor een volgend onderzoek.

In de komende jaren zal ik bij de uitoefening van mijn leerstoel Corporate Governance in het bijzonder aandacht blijven schenken aan de ongeschreven regels binnen corporate governance en binnen raden van commissarissen. Nogmaals, ik ben ervan overtuigd dat de meeste van deze ongeschreven regels 'deugen', maar wat kan er dan op tegen zijn ze wel af en toe naar elkaar toe uit te spreken? Als dan toch blijkt dat de regels niet deugen, of de uitvoering ervan te wensen overlaat, dan kan je met recht zeggen: "we zullen hem, of haar, eens mores leren".



**Figuur 11. Voorstel voor aanpassing BP III.1.7****III.1 Taak en Werkwijze (Raad van Commissarissen)**

**III.1.7** De raad van commissarissen evalueert jaarlijks buiten aanwezigheid van het bestuur **op een formele en rigoureuze wijze** zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Daarin wordt tevens het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken. **De voorzitter handelt naar de resultaten van de evaluatie door erkenning van de sterke en de zwakke punten van de raad van commissarissen, waaronder, in voorkomend gevallen, het zoeken naar nieuwe leden danwel het verzoek tot terugtreden van een commissaris. Evaluatie van individuele commissarissen moet erop gericht zijn om aan te tonen of elke commissaris effectief bijdraagt aan het functioneren van de gehele RvC (met inbegrip van inzet van tijd voor vergaderingen en alle andere taken).**

**De evaluatie dient tenminste om de drie jaar door een externe facilitator te worden begeleid. Hierbij dient het verslag tevens melding te maken of er een eventuele andere betrokkenheid is van de externe facilitator bij de onderneming.**

De raad van commissarissen bepreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

**NB. Vetgedrukt zijn de voorgestelde toevoegingen**



# Dankzegging

Graag wil ik deze rede afsluiten met een woord van dank aan diegenen die het mogelijk hebben gemaakt dat ik hier vandaag sta.

Allereerst ben ik veel dank verschuldigd aan Nyenrode Business Universiteit, Prof.dr. Maurits van Rooijen, rector magnificus van deze universiteit en tegelijk met hem alle collega's bij Nyenrode. Ik kan niet vertellen hoe welkom ik mij voel in jullie midden, ik ben echt met open armen ontvangen.

In het bijzonder wil ik Prof. dr. Leen Paape bedanken. Leen, wij spraken elkaar begin februari 2010 voor het eerst over een mogelijke overstap naar Nyenrode. Het heeft toen even geduurd voordat uiteindelijk de knoop is doorgehakt maar vanaf dat moment heb ik geen spijt gehad. Je heb het goed gezien dat ik hier op mijn plaats ben en er blijft ook nog voldoende ruimte om ook mijn eigen hobby's te blijven uitoefenen. Ik ben ook heel trots dat ik een bijdrage mag leveren aan de prachtige programma's die Nyenrode biedt, in het bijzonder het New Board Program en de Commissarissen Cyclus. Ik zal mijn uiterste best doen om het in mij gestelde vertrouwen geheel waar te maken.

De leden van de Benoemings Advies Commissie. Met veel plezier denk ik terug aan ons inhoudelijke, maar ook zeer inspirerende, gesprek. Dank ook speciaal aan de externe leden van de BAC. Twee mensen die ik ook persoonlijk zeer respecteer en ik ben er dan ook heel trots op dat zij het vertrouwen in mij daar uitspraken.

Dan de commissarissen en bestuurders die zo welwillend onderwerp van mijn onderzoek zijn. Het is niet altijd makkelijk om in deze tijden aan het roer van een onderneming te staan, of daarop toezicht te houden. De maatschappij heeft overal een mening over, terecht, maar deze mening is niet altijd onderbouwd. Als er dan ook nog

wetenschappers zijn die als relatieve buitenstaander ook overal een mening over hebben, kan ik me voorstellen dat dat lastig is. Toch ben ik keer op keer weer positief verrast over de tijd die vrij wordt gemaakt en de wijze waarop meegewerkt wordt aan onderzoek en inzicht gegeven wordt in werkwijze en gedachten.

Mijn collega's bij de Erasmus Universiteit. Fijn dat jullie er zijn. Ik hoop dat we de synergie tussen beide universiteiten ten volle kunnen blijven benutten met mijn dubbele aanstelling. De dames van de Erasmus Masterclass inclusief Cathy, Annemarie en Harry. Jullie hebben direct een bijdrage geleverd aan het feit dat ik hier sta. Ik ben echt blij dat jullie hier zijn en ik weet zeker dat we nog veel vaker, en met steeds meer, in het cortège achter elkaar aan zullen lopen.

Mijn ouders voor hun support in alles. Vandaag in het bijzonder mijn moeder. Nog maar net twee weken met pensioen. Er zal vast onderzoek naar gedaan zijn, de invloed van moeder op dochter, maar het feit dat ik weinig moeite heb met de work-life balance, komt zeker ook door jou.

Tot slot, mijn gezin, liefste Norbert, liefste Femke, liefste Martijn en liefste Jeroen. Zonder jullie steun en motivatie zou dit allemaal niet mogelijk zijn. Ik ben ongelooflijk trots op jullie en op hoe wij met ons vijfjes ons leven leiden. Uiteindelijk is zonder jullie niets de moeite waard. HVJ :-)

Ik heb gezegd.

## Bijlage: Evaluatie in diverse codes

### Nederlandse Corporate Governance Code, December 2008

#### III.1 Taak en Werkwijze (Raad van Commissarissen)

**III.1.7** De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen bespreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

#### Toelichting op III.1.7

Deze bepaling heeft betrekking op de jaarlijkse evaluatie door commissarissen van het eigen functioneren en dat van het bestuur. Doel van de evaluatie is een kritische reflectie op het functioneren van commissarissen en bestuurders. Periodieke evaluatie kan de kwaliteit van het functioneren van de raad van commissarissen en het bestuur bevorderen en eraan bijdragen dat bij voorbereiding van de (her)benoeming van een commissaris of een bestuurder de juiste keuzes worden gemaakt, ook in verband met de gepaste (diverse) samenstelling van de raad van commissarissen en het bestuur. De wijze waarop evaluatie zal plaatsvinden kan, naar keuze van de vennootschap, verschillen. Evaluatie kan collectief plaatsvinden, op individuele basis tussen de voorzitter en de leden afzonderlijk, of door middel van een externe adviseur. Iedere commissaris moet zich tijdens de evaluatie in vertrouwen kunnen uitspreken.

### Code Banken, september 2009

#### 2.1 Raad van Commissarissen

**2.1.9** De beoordeling van de effectiviteit van de in principe 2.1.8 bedoelde permanente educatie maakt deel uit van de jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen.

**2.1.10** Naast de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de raad van commissarissen wordt dit functioneren eens in de drie jaar onder onafhankelijke begeleiding geëvalueerd. De betrokkenheid van ieder lid van de raad van commissarissen, de cultuur binnen de raad van commissarissen en de relatie tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur maken deel uit van deze evaluatie.

### The UK Combined Code, June 2010

#### B.6 Evaluation

**Main Principle:** The board should undertake a formal and rigorous annual evaluation of its own performance and that of its committees and individual directors.

#### Supporting Principles:

- The chairman should act on the results of the performance evaluation by recognising the strengths and addressing the weaknesses of the board and, where appropriate, proposing new members be appointed to the board or seeking the resignation of directors.
- Individual evaluation should aim to show whether each director continues to contribute effectively and to demonstrate commitment to the role (including commitment of time for board and committee meetings and any other duties).

#### Code Provisions:

**B.6.1** The board should state in the annual report how performance evaluation of the board, its committees and its individual directors has been conducted.

**B.6.2** Evaluation of the board of FTSE 350 companies should be externally facilitated at least every three years. A statement should be made available of whether an external facilitator has any other connection with the company.

**B.6.3** The non-executive directors, led by the senior independent director, should be responsible for performance evaluation of the chairman, taking into account the views of executive directors.

**Gedragcode voor Commissarissen en Toezichthouders, 2009****VI. Functioneren (Raad van Commissarissen)**

*Uitgangspunt functioneren: Gezien de dynamiek van de omgeving waarin commissarissen en toezichthouders opereren is het van belang dat het functioneren (inclusief de samenstelling van de raad) periodiek wordt geëvalueerd.*

- VI.A.** Voor het vervullen van de taak is het van belang dat de raad van commissarissen of de raad van toezicht de kwaliteit van zijn eigen functioneren periodiek beoordeelt. Hierbij heeft de voorzitter van de raad een voortrekkersrol.
- VI.B.** Minimaal eenmaal per jaar vindt een evaluatie plaats met de gehele raad van commissarissen of raad van toezicht en met de individuele leden. Daarbij hoort een kritische houding van de leden ten opzichte van elkaar, evenals dat de commissaris of de toezichthouder vrijuit en in vertrouwen zijn mening kan geven. Het inschakelen van externe deskundigen draagt bij aan een onafhankelijke en kritische houding.
- VI.C.** De evaluatie bestaat minimaal uit een zelfevaluatie met als doel het vergroten van de eigen effectiviteit. Het vragen van feedback van verschillende belanghebbenden, zoals bestuur, aandeelhouders of ondernemingsraad kan bijdragen aan de evaluatie. De evaluatie voorziet mede in de behoefte van belanghebbenden aan transparantie.
- VI.D.** De raad van commissarissen of raad van toezicht is verantwoordelijk voor het eigen functioneren. Deze verantwoordelijkheid omvat dat onvoldoende functioneren van individuele commissarissen of toezichthouders consequenties heeft en dat wordt ingegrepen waar noodzakelijk.





## Geraadpleegde bronnen

- De Bos, A. en M. Lückerath-Rovers, (2009) Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht en Compliance,
- Degenkamp, D. (2010) “Zelfregulering verhult gebrek aan optreden van overheid”, *Me Judice*, jaargang 3, 18 oktober 2010.
- De Heus, R.S. en M.T.L. Stremmelaar, (2000), *Auditen van soft controls*, Kluwer, 2000
- Glasz, J.R. (1986), *De commissaris: aanbevolen gedragsregels*, Kluwer.
- Huse, M.:(2005), ‘Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance’, *British Journal of Management* 16, 65–79
- IEO (Independent Evaluation Office of the International Monetary Fund), (2011), *IMF Performance in the Run-Up to the Financial and Economic Crisis: IMF Surveillance in 2004–07*, January 10, 2011
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin
- Kaptein, M., R. Rozekrans en R. de Groot, (2005) *Integriteitklimaat als auditobject*, MAB, oktober 2005, p. 466-474
- Karssing, E. (2011), *De oplossing is het probleem niet. Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*. Nederlands Compliance Instituut.
- Kiel, G.C. en G.J. Nicholson (2005), *Evaluating Boards and Directors, Corporate Governance. An international review. Vol. 13, nr. 5.*
- Lückerath-Rovers, M. (2010a), *Soft Controls in Corporate Governance, Jaarboek voor Compliance*,
- Lückerath-Rovers, M. (2010b), *Nadere wetgeving ligt op de loer*, *Goed Bestuur*. nr. 2, p. 27-33
- Lückerath-Rovers, M. en A. De Bos (2010), *Code of Conduct for Non-Executive Directors*, *Journal of Business Ethics*, published on-line December 2010.
- Kroeze, M.J. (2005), ‘Onafhankelijkheid van commissarissen’. *Ondernemingsrecht*, vol. 7, no. 8, p. 272-278
- Lückerath-Rovers, M, M.Scheltema en A. De Bos (2010), *Het RvC-verslag: weinig inzicht in toezicht*, MAB, november 2010, p.575-587
- Minichilli, A., J. Grabiellsson en M. Huse (2007), *Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system*. *Corporate Governance. An International Review. Vol. 15. Nr. 4.*

- OECD (2009) Steering Group on Corporate Governance, The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, ISSN 1995-2864
- Postma, T. J. B. M. en H. Van Ees:(2004), 'De illusie van onafhankelijkheid: Over het effectief functioneren van de Raad van Commissarissen en de relevantie van de code Tabaksblad', Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie 76(9), 404–41
- Roth, J. (2009), interview in: Audit Magazine, December 2009
- Schwartz, M. S., T. W. Dunfee en M. J. Kline:(2005), 'Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?', Journal of Business Ethics 58, 79–100
- Simmons, M. (1997) Coso based auditing, The internal auditor, December 1997
- Smit, J. (2008), De Prooi. Blinde trots breekt ABNAMro. ISBN 978 90 446 1312 4. Vijfde druk. Amsterdam. Prometheus.
- Sumner, W.H. (1906), Folkways. A study of Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores and Morals. Ginn and Company.
- Veltrop, D. en J. van Manen (2010), De hete aardappel van zelfevaluatie binnen raden van commissarissen, Goed Bestuur, nr. 1, p.34-40
- Vink, H.J. en M. Kaptein, (2008) Soft controls bij de rijksoverheid. De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzocht. MAB, juni 2008, p.256-262

### **Governance Codes en Rapporten Monitoring Commissies**

- Adviescommissie Toekomst Banken (april 2009), Naar herstel van vertrouwen
- Commissie Corporate Governance (juni 1997), Corporate Governance in Nederland. De veertig aanbevelingen.
- European Commission (april 2011), Green Paper. The EU corporate governance framework, Brussels, COM(2011) 164 final
- IEO (2011), IMF Performance in the Run-Up to the Financial and Economic Crisis: IMF Surveillance in 2004–07, January 10, 2011
- Nederlandse Vereniging van Banken (september 2009), Code Banken
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (juni 2008), rapport over de evaluatie en actualisering van de Nederlandse Corporate Governance code
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (december 2008) De Nederlandse Corporate Governance code Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen
- Financial Reporting Council (March 2011) Guidance on Board effectiveness. March 2011.
- Financial Reporting Council (June 2010), The UK Corporate Governance Code
- Financial Reporting Council (June 2008), The UK Corporate Governance Code



