



rijksuniversiteit  
 groningen



GOVERNANCE  
UNIVERSITY

# BRUG MASTERCLASS

STEFAN PEIJ EN KEES VAN VEEN

03 april 2017

INSTITUTE FOR GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL  
RESPONSIBILITY

1

# INTRODUCTIE

- Het `institute for Governance and Organizational Responsibility'.
  - Kenniscentrum: debat en ontwikkeling
  - Praktijkgericht onderzoek
  - Opleiding, training, evaluaties (regionaal)
  - Zie ook: [www.rug.nl/iGOR](http://www.rug.nl/iGOR)
- Governance University.
  - Kennisinstituut voor commissarissen, bestuurders en secretarissen
  - Opgericht in 2005
  - Zie ook [www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl)
- Wie zijn wij?
- Doel en opzet van de sessie



# AGENDA

- Achtergrond toezichtssysteem
- Functie, Rechten en Plichten
- De Raad van de Toekomst
- Zelf-evaluatie
- Discussie - conclusie

# ACHTERGROND VAN HET TOEZICHTSSYSTEEM

- Van oorsprong controle-orgaan namens aandeelhouders van de bestuurders ( `Verenigde Oost-Indische Compagnie` en verder)
- Jaren negentig: van private sector ook naar publieke sector
- Serie publieke schandalen hebben het (belang van) het functioneren van het systeem in de publieke schijnwerpers gezet:
  - ( zoals ENRON, Ahold, Meavita, Rochdale, ....)
- Gevolg: toenemende regelgeving (wetten en codes) en toenemende professionalisering van de functie (opleiding, screening, functioneren, ..... )
- `Sed quis custodiet ipsos custodies?' / "Wie bewaakt de bewakers" ( Roman satirist Juvenalis, Satire VI, Line.347, 2nd century).



rijksuniversiteit  
 groningen

# FUNCTIE, RECHTEN EN PLICHTEN

KEES VAN VEEN

# RAAD VAN TOEZICHT/COMMISSARISSEN

**Wettelijk toezichtsoorgaan bij NVs, BVs, stichtingen, en onderlinge waarborgmaatschappijen.**

## **Taken:**

- Controle van de Raad van Bestuur
- Advisering / Goedkeuring van de strategieën
- Rekrutering en beloning van de Raad van Bestuur
- Externe relaties

# KWALITEIT VAN DE RAAD ZIT IN DRIE ZAKEN:

1. *Structuur* van de Raad: formele inrichting (wetgeving, normen, codes etc.)
2. *Samenstelling* van de Raad: ... wie zit er in de Raad.
3. *Gedrag en dynamiek* in en rondom de Raad: hoe wordt het werk gedaan / relatie met RvB.

# RECHTEN, PLICHTEN EN ZORGEN

## Uitgangspunten zijn:

- Statuten
- Governance statuut (aansluitend op governance code)
- Reglement van de raad van toezicht
- Informatieprotocol (RvT – RvB)

## Informatie krijgen en halen

## De rol van de voorzitter

## De agenda

## (Vorbereiden en notuleren van) vergaderingen en rol van de secretaris

## Verschil tussen kennismemen, adviseren en besluiten

## Benoeming en ontslag van bestuurders

# Machtsverhoudingen in de top van de organisatie: een statisch plaatje

		Macht van Raad van Toezicht	
		Laag	Hoog
Macht van Raad van Bestuur	Laag	Handhaving status-quo	Proactief besturen
	Hoog	Statutair beheren	Participatief besturen



rijksuniversiteit  
 groningen

# DE RAAD VAN DE TOEKOMST

**“De komende vijf jaar worden 12 à 14.000 toezichthouders (her)benoemd, waaronder zo’n 5.000 nieuwe toezichthouders." *Wat doen we met deze nieuwe generatie?*“**






NKCC-directeur Norbert de Meijer, tijdens de *Dag van het commissariaat*, 2014.

## **ENKELE CIJFERS OVER POSITIES IN DE SEMIPUBLIEKE SECTOR IN HET NOORDEN**

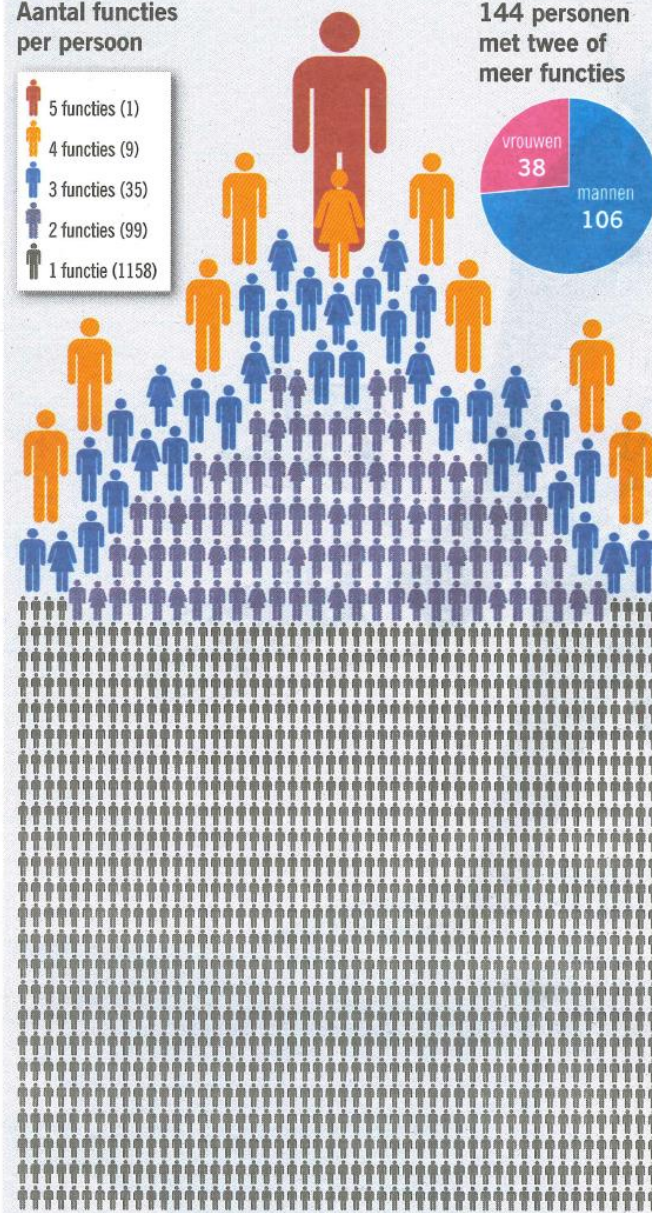
Dagblad van het Noorden, 21-01-2017

**1302 bestuurders en toezichthouders in de publieke sector** (tussen juli en oktober 2016)

Aantal functies per persoon

 5 functies (1)
 4 functies (9)
 3 functies (35)
 2 functies (99)
 1 functie (1158)

144 personen met twee of meer functies



# TRENDS .....

1. **Toenemende externe druk:** steeds grotere rol van andere stakeholders (zoals activistische aandeelhouders, Wet Versterking Bestuurskracht en de onderwijsinspectie, etc).
2. **Integratie van waardeketens** – wie is waarvoor verantwoordelijk?
3. Op weg naar **continue toezicht**.
4. Stijgend belang van cultuur en gedrag (**zelfevaluaties!**).
5. **Professionalisering:** grotere tijdsbesteding, professionele recruterings, screening, opleidingseisen, limitering posities (accreditaties?)

# TOENEMENDE EXTERNE DRUK

- Bijv. Unilever / Akzo-Nobel
- Institutionele investeerders/ EUMEDION
- Commissie Van Manen
- Nieuwe wetgeving ..
- .....



## 4. OP WEG NAAR “CONTINU TOEZICHT”

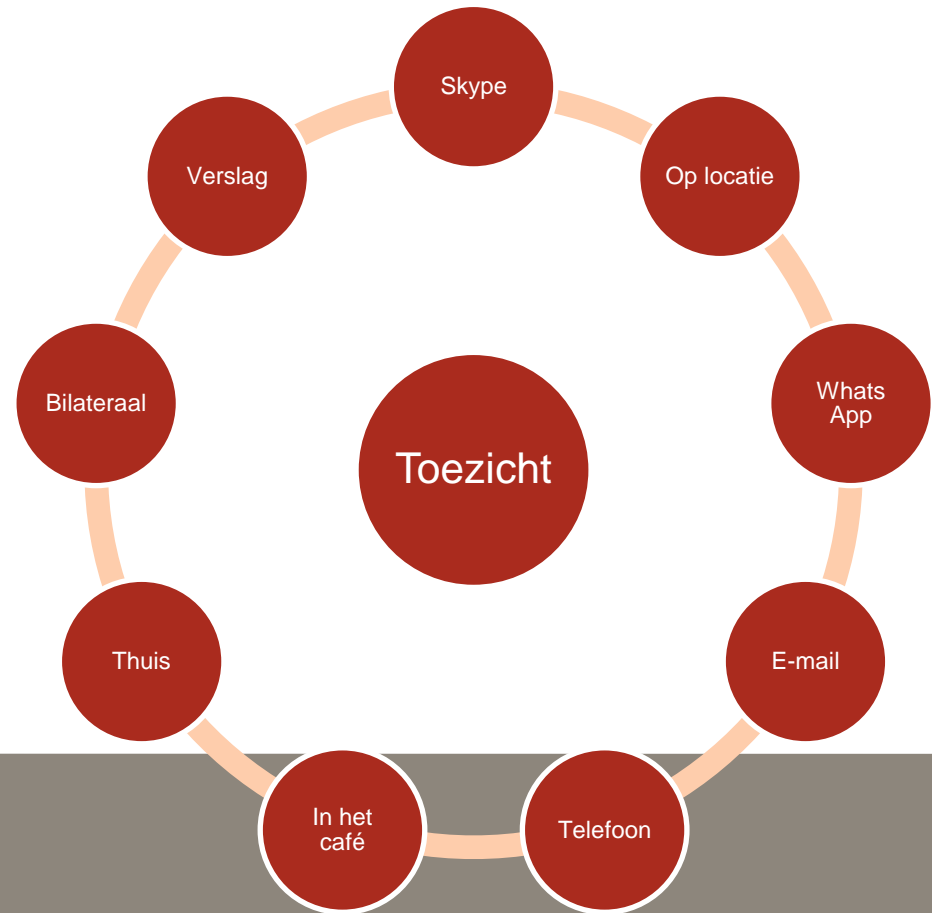
Directe afstemming

Actuele thema's

Betrokkenheid

Korte vergaderingen

Goed geïnformeerd



# NIEUWE ONTWIKKELINGEN: DE 'CODE VAN MANEN'

- Lange termijn visie
- Risico beheersing
- Interne audit functie
- Cultuur

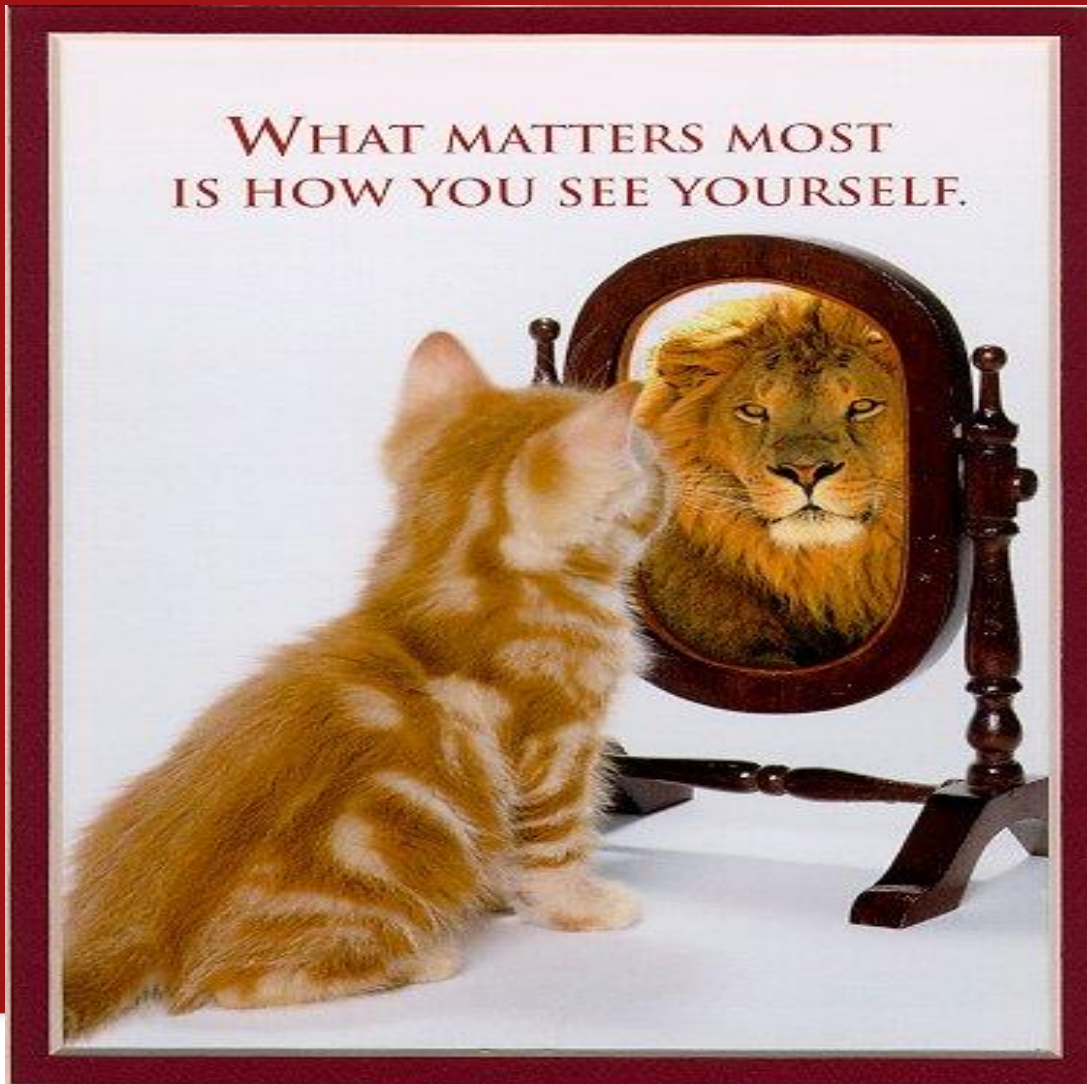


rijksuniversiteit  
 groningen

# ZELF-EVALUATIE



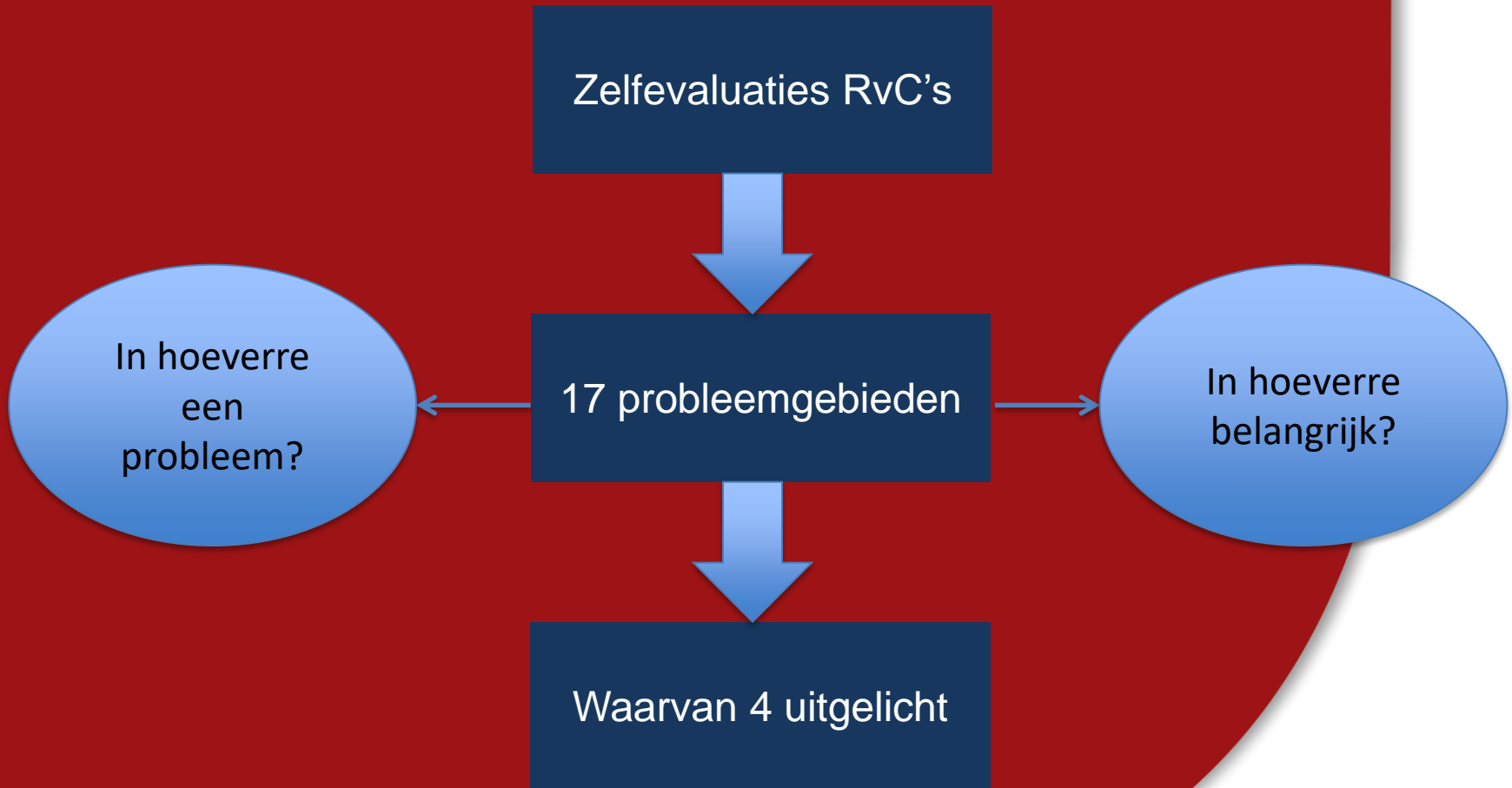
# Zelfevaluatie is een belangrijk middel voor zelfreflectie



## *Cases:*

- 1. Onafhankelijkheidsparadox*
- 2. Doorvragen is lastig*

# Onderzoek



# De 17 probleemgebieden

	Belangrijk	Minder belangrijk
Relatief vaak een probleem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Doorvragen bij Bestuur'</li> <li>• Informatievoorziening</li> <li>• Omgang en Samenwerking met Bestuur</li> <li>• Rolverwarring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhouding Distantie vs. Betrokkenheid</li> <li>• Leden RvC Zelf</li> <li>• Inhoudelijke Verdieping</li> <li>• Vergaderingen</li> <li>• Werkgeversfunctie</li> </ul>
Relatief minder vaak een probleem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteit</li> <li>• Bereidheid tot Verantwoording</li> <li>• Rol Voorzitter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale Benadering</li> <li>• Adviserende Functie RvC</li> <li>• Dynamiek Binnen RvC</li> <li>• Stakeholder Oriëntatie</li> <li>• Statuten en Reglementen</li> </ul>

# Onderzoek en respons

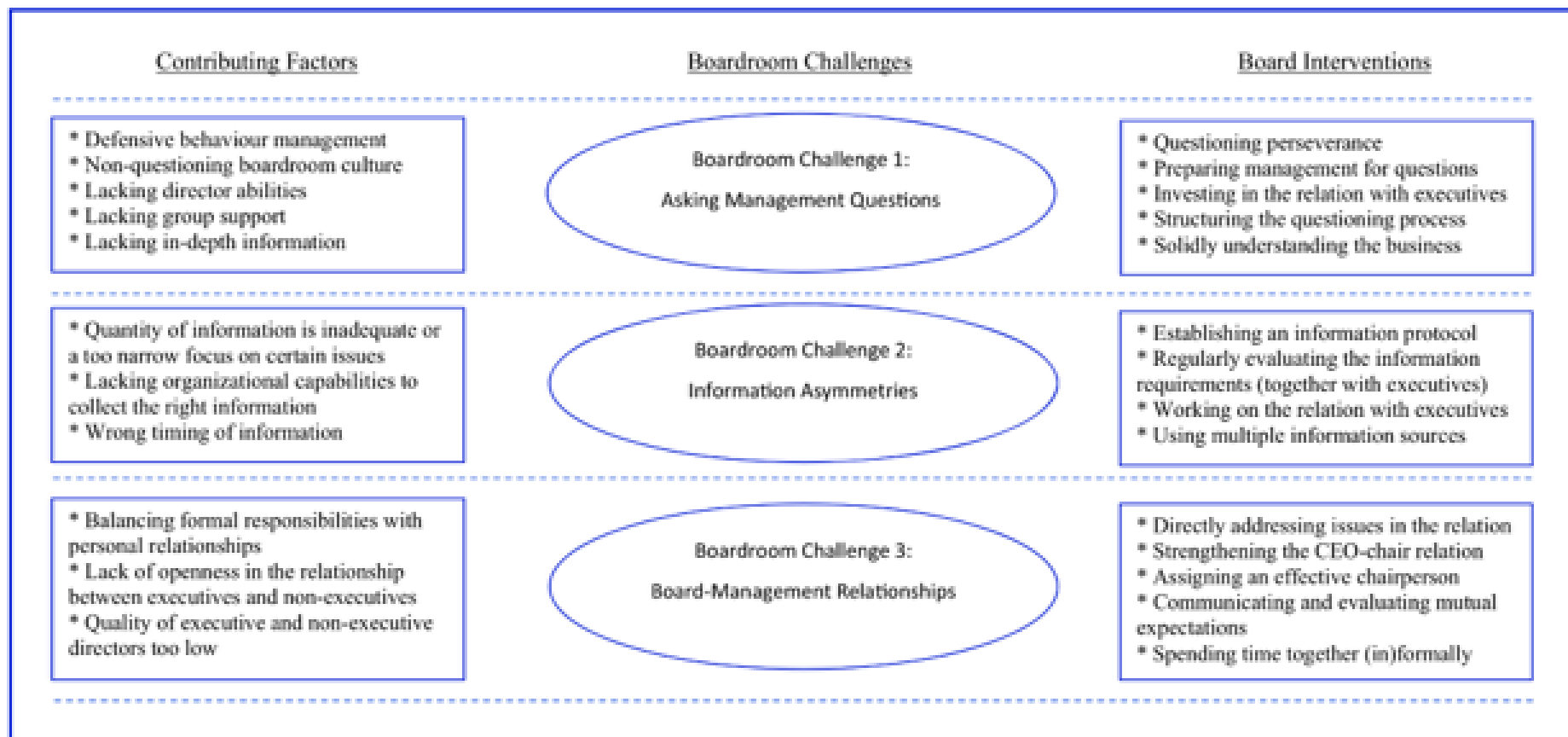
- 120 respondenten:
  - ✓ 76% man, 24% vrouw
  - ✓ 40% één commissariaat, 52% twee of meer
  - ✓ 30% 1-4 jr ervaring, 70% 5 of meer
  - ✓ 48% semi-publiek, 21% coöperatief, 31% (overig) commercieel
  - ✓ 35% ervaring met one-tier board, 65% niet
  - ✓ 79% ervaring als bestuurder, 21% niet

# Verdieping: How Two Tier Boards Can Be More Effective

## Top-drie problemen

1. Onvoldoende doorvragen bij de RvB
2. Informatievoorziening
3. Samenwerking en omgang met de RvB

**Figure 1** Main interventions and contributing factors to boardroom challenges in the Dutch two-tier model



decision-control in the two-tier model may create additional challenges related to the working relationships of the management and supervisory boards.

# One tier board als oplossing?

		Heeft u ervaring met het one-tier board model?	
		JA	NEE
Ziet u het one-tier board model als een mogelijke oplossing voor de vier problemen?	JA	46,3%	17,1%
	NEE	53,7%	82,9%

- Onbekend maakt onbemind(er)
- Ook problemen in one-tier board

# Kruisverbanden

- Commissarissen met meer ervaring ervaren meer problemen
- MKB en beursgenoteerd ervaren meer problemen met doorvragen
- Minder problemen bij >10x/jr vergaderen
- Geen relatie gevonden tussen problemen en:
  - Aantal commissariaten
  - Omvang RvC
  - Geslacht

# DISCUSSIE / CONCLUSIE



rijksuniversiteit  
 groningen

# AFSLUITING

[k.van.veen@rug.nl](mailto:k.van.veen@rug.nl)

[Peij@governanceuniversity.nl](mailto:Peij@governanceuniversity.nl)