

Aan: De vaste commissie voor Financiën  
uit de Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Via email: [cie.fin@tweedekamer.nl](mailto:cie.fin@tweedekamer.nl)

## CAMPUS TILBURG

Warandelaan 2  
5037 AB Tilburg

P.O. Box 90153  
5000 LE Tilburg  
The Netherlands

## CAMPUS UTRECHT

Kromme Nieuwegracht 39  
3512 HD Utrecht  
The Netherlands

+31 (0)13 466 86 00  
[information@tias.edu](mailto:information@tias.edu)  
[www.tias.edu](http://www.tias.edu)

Chamber of Commerce  
no. 18062669

03 June 2016

Subj.

Ref.

Geachte leden van de Commissie voor Financiën,

Dank voor de uitnodiging voor een rondetafel gesprek met uw commissie. Graag maak ik gebruik van de mogelijkheid om enkele van mijn overwegingen ten aanzien van het Voorstel voor herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code met u te delen. Ik beperk mij hierbij tot een viertal onderwerpen: 1) lange termijn waarde creatie, 2) de paragraaf cultuur, 3) het begrip onafhankelijkheid in de Code en 4) de optimale zittingstermijn van commissarissen. Graag licht ik deze onderwerpen mondeling aan u toe tijdens het rondetafelgesprek van woensdag 8 juni as.

### I. Lange termijn waardecreatie

De keuze van de Commissie Nederlandse Corporate Governance Code om alle aandacht in de Code te vestigen op lange termijn waardecreatie door de onderneming ondersteun ik van harte. Dit is een verschuiving ten opzichte van de vorige Code waarin met name de lange termijn continuïteit van de vennootschap centraal stond. Alhoewel men zou kunnen denken dat deze begrippen hetzelfde beogen, zijn ze wezenlijk verschillend. Door de focus te verleggen, en ook steeds te blijven herhalen, naar lange termijn waardecreatie worden bestuurders en commissarissen gevraagd nog meer na te denken over het bestaansrecht van de onderneming<sup>1</sup>, en de bijdrage van de onderneming aan de (verscheidenheid van) belangen van een brede groep betrokkenen.

Ook ondersteun ik de visie dat de “voor de vennootschap relevante niet-financiële aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijden van corruptie en omkoping” een integraal onderdeel zijn van de strategie om deze lange termijn waardecreatie te realiseren. Enige zorg heb ik wel over de werking in de praktijk: door niet expliciet extra aandacht (bijvoorbeeld door een aparte paragraaf) te geven aan deze “niet-financiële aspecten van ondernemen” maar deze op te nemen in het lijstje van andere strategie onderwerpen zou het in de praktijk toch onderaan de prioriteiten kunnen komen te staan. Dit zagen we ook toen in de vorige code de “voor de onderneming relevante maatschappelijk aspecten van ondernemen” toegevoegd werd als 1 van de 7 toezichtstaken van de RvC. Helaas bleek in de praktijk dat dit nog steeds onvoldoende aandacht kreeg, laat staan hier verantwoording (door met name de RvC) over werd afgelegd.

Ik zou dan ook adviseren om in de monitoring van de herziene Code hier specifieke aandacht op de vestigen.

---

<sup>1</sup> It all starts with why, Simon Sinek  
[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=nl](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl)

## II. De paragraaf Cultuur

De Commissie is er trots op dat “de herziene Code internationaal gezien voorop zal lopen door cultuur in een principe en best practice bepalingen te adresseren.” (p. 37)

Het is goed dat de Commissie aandacht besteedt aan de cultuur binnen de onderneming. Ik vind echter dat de betreffende paragraaf in de herziene Code te beperkt is als het gaat om cultuur (en gedrag) van de bestuurders en commissarissen zelf. Ik zal dit toelichten, maar zal allereerst betogen waarom aandacht in een code voor gedrag en cultuur van bestuurders en commissarissen zelf belangrijk is, vervolgens dat gedrag en cultuur (van bestuurders en commissarissen) wel degelijk al eerder uitgebreid geadresseerd wordt in (weliswaar een aanvulling op) een internationale code, en tenslotte, waarom ik van mening ben dat de herzien Code te beperkt is als het gaat om gedrag en cultuur.

### *Gedragscode 2009*

In 2009 schreef ik samen met Professor de Bos (Erasmus Universiteit) een Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders omdat wij constateerden dat 1) er in de Code weinig aandacht was voor gedrag en cultuur en 2) uit ons onderzoek was gebleken dat er veel ongeschreven regels bestaan in de bestuurskamer.<sup>2</sup>

Door de tien thema's uit de gedragscode jaarlijks te agenderen, te bespreken, te evalueren, aan te scherpen en ten slotte te verantwoorden, kunnen ongeschreven regels uitgesproken worden. Wat ons betreft zou een gedragscode daarmee op tenminste drie essentiële punten als leidraad kunnen dienen voor commissarissen en toezichthouders.

- Ten eerste kan het onderschrijven van een gedragscode de raad dwingen tot bezinning van haar normen en waarden. Dit is van essentieel belang voor de gehele organisatie omdat de RvC of RvT door de maatschappij als uithangbord van de normen en waarden van de organisatie worden gezien. (Pfeffer en Salancik, 1978)
- Ten tweede dwingt de gedragscode de leden van de RvC of RvT tot het uitspreken van ongeschreven regels. Een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, bij voorkeur met een externe facilitator, aan de hand van de tien thema's zal eventuele misverstanden tussen de ongeschreven regel van de ene commissaris ten opzichte van de andere commissaris aan het licht brengen.
- Ten derde kan de gedragscode helpen bij het doorbreken van gewoontes en groepsgedrag. Eén van de gevaren van groepsgedrag is het aansturen op unanimitieit in de besluitvorming en de collectieve mening waardoor selectief informatie wordt verzameld en signalen die unanimitieit in de weg staan genegeerd worden. (Janis, 1972)

Er was in 2009 veel waardering voor ons initiatief. Wellicht waren we net te vroeg want de gedragscode uit 2009 is helaas geen levend document gebleven. Een van de meest gehoorde argumenten tegen een gedragscode was: ‘je deugt of je deugt niet, geen code die daar iets aan kan veranderen’. Ook was zelfreflectie en het evalueren van het eigen functioneren door de RvC in 2009 nog geen gemeengoed. Volgens economen Veltrop en Van Manen was de zelfevaluatie in

<sup>2</sup> Code of Conduct for Non-Executive and Supervisory Directors, Journal of Business Ethics 2010, <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-010-0691-y>  
<http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/gedragscode-commissarissen-en-toezichthouders-bestaat-al>

2010 nog een “hete aardappel” voor RvCs.<sup>3</sup>

### *Guidance on Board Effectiveness*

In 2011 constateerde ook de Financial Reporting Council (FRC), de uitgever van de UK Corporate Governance Code, dat de UK Code vooral gericht is op structuren en processen, maar weinig aandacht heeft voor de daadwerkelijke invulling van rollen door bestuurders en commissarissen, en het daarbij behorende wenselijke gedrag. (zie tekstblok)

“The UK Corporate Governance Code has evolved since it was first introduced in 1992. It has always placed great importance on clarity of roles and responsibilities, and on accountability and transparency. It has become increasingly clear in the intervening period that, while these are necessary for good governance, they are not sufficient on their own. **Boards need to think deeply about the way in which they carry out their role and the behaviours that they display, not just about the structures and processes that they put in place.**”<sup>4</sup>

Baroness Hogg, Chairman FRC

De FRC publiceerde daarom een aparte leidraad (‘guidance’), in aanvulling dus op de UK Code, waarin gedrag en cultuur wel beschreven worden. Deze Guidance on Board Effectiveness schrijft niet in detail de do’s en don’ts voor, maar het doel is om bestuurders en commissarissen te bewegen na te denken over hun eigen gedrag. Een voorbeeld is onderstaande bepaling.

“An effective board should not necessarily be a comfortable place. Challenge, as well as teamwork, is an essential feature. Diversity in board composition is an important driver of a board’s effectiveness, creating a breadth of perspective among directors, and breaking down a tendency towards ‘group think’”

Bepaling 1.3, p.2

Ik ben groot voorstander van deze Guidance omdat het, ondanks dat het soms open deuren zijn, aanzet tot een gedragsverandering in de bestuurskamers. Dat deze Guidance een aanvulling is op de Code, uitgegeven door dezelfde instantie, betekent dat er in Engeland dus al sinds 2011 uitgebreide aandacht is voor gedrag en cultuur.

Dit brengt mij naar het volgende punt. De inhoud van de Cultuur paragraaf.

### *De Cultuur paragraaf*

Er wordt nu al jaren betoogd dat er meer aandacht moet zijn voor gedrag en cultuur, omdat veel van incidenten in de afgelopen jaren terug te voeren zijn naar gedrag en cultuur.

De inhoud van de Cultuur paragraaf heeft mij daarom verrast. Het principe richt zich vooral op de cultuur van de onderneming en benoemt slechts beperkt de cultuur binnen bestuur en toezicht zelf. De Commissie benoemt dit belang in de toelichting, maar verwerkt dit vervolgens slechts beperkt in het principe.

<sup>3</sup> De hete aardappel van zelfevaluatie binnen raden van commissarissen Tijdschrift voor Goed Bestuur, 2010, nr 1.:

<sup>4</sup> <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Board-Effectiveness.pdf>

“De Commissie acht de ‘toon aan de top’ van de vennootschap in grote mate bepalend voor de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn daarvoor gezamenlijk verantwoordelijk. Dit houdt onder meer in dat het bestuur en de raad van commissarissen een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid stimuleren en dit faciliteren op alle niveaus van de met de vennootschap verbonden onderneming. De ‘toon aan de top’ heeft onder meer betrekking op de wijze waarop bestuurders en commissarissen tegenspraak faciliteren en een onderlinge dialoog bevorderen.”  
Herziening Code, p.38, toelichting

Deze toelichting komt vervolgens beperkt terug in de herziene Code.  
Zo stelt principe (2.5) dat:

“Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.”

Dit principe richt zich dus in eerste instantie op de cultuur binnen de vennootschap, het bestuur is daarvoor verantwoordelijk en de RvC houdt hierop toezicht. In het overkoepelende principe wordt dus niet expliciet het belang van gedrag en cultuur in de bestuurskamers genoemd. Impliciet veronderstelt de Commissie natuurlijk dat ook bestuur en RvC tot de vennootschap behoort en dus onder dit principe valt. Echter, het grote belang van gedrag en cultuur in de bestuurskamer blijft in het principe onderbelicht.

Vervolgens gaan de onderliggende best practices bepalingen voornamelijk over de cultuur in de onderneming en wordt (gedrag en-) cultuur in de bestuurskamers slechts (tweemaal) benoemd, waarbij de tweede keer alleen het bestuur en dus niet de commissarissen genoemd worden.

“Het bestuur en de raad van commissarissen nemen maatregelen om tegenspraak te faciliteren tussen bestuurders en commissarissen en om een onderlinge dialoog te bevorderen.”  
BP 2.5.1

En

“Het bestuur...  
iii. draagt de cultuur uit door het zetten van de juiste ‘toon aan de top’ en het tonen van voorbeeldgedrag. Het bestuur laat zien hetzelfde te verlangen van anderen in de vennootschap;”  
BP 2.5.3

Tot slot, BP 2.5.5 gaat over het afleggen van verantwoording over de genomen maatregelen ten aanzien van cultuur. Ook daar ontbreekt echter wederom de rol van-, en de verantwoording door-, de RvC en ligt ook hier de focus op de cultuur binnen de vennootschap.

## 2.5.5 Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan een cultuur binnen de vennootschap die is gericht op lange termijn waardecreatie.

Kortom, alhoewel het ongetwijfeld in de bedoeling van de Commissie ligt, blijft gedrag en cultuur in de bestuurskamers onderbelicht in dit principe. Een aantal aspecten van gedrag en cultuur is overigens op andere plaatsen opgenomen in de Code, denk aan het belang van onafhankelijkheid, permanente educatie, het belang van diversiteit, de zelfevaluatie etc. De paragraaf Cultuur zou echter ook zelfstandig leesbaar moeten zijn, en zowel aandacht moet geven aan cultuur in de organisatie als cultuur in de bestuurskamers.

Mijn voorstel zou daarom zijn om de paragraaf Cultuur op te splitsen in twee principes waarbij één principe zich richt op de cultuur in de onderneming en één principe het bestuur en de commissarissen nadrukkelijker aanspreekt op hun eigen functioneren.

Een andere oplossing zou kunnen zijn om ook in Nederland een Guidance on Board Effectiveness in te voeren, wat als voordeel heeft dat dit tevens als leidraad voor de zelfvaluaties kan dienen.

### III. Onafhankelijkheid in de Code

Het heeft mij altijd verbaasd dat het principe in de Code dat gaat over onafhankelijkheid (zie kader) beperkt blijft tot een af te vinken lijstje, dat zich richt op financiële en/of zakelijke banden, (en dan ook nog tot aanverwanten tot in de tweede graad).

#### Herziene Code

##### 2.1.6 Onafhankelijkheid commissarissen

Op maximaal één commissaris is een van de volgende afhankelijkheidscriteria van toepassing. De betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- i. is in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wft) geweest;
- ii. ontvangt een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;
- iii. heeft in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- iv. is bestuurder van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- v. is bestuurder of commissaris bij of anderszins vertegenwoordiger van een rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen; of
- vi. heeft gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

Ik begrijp dat het zinvol is om een aantal criteria op te nemen waarover overeenstemming bestaat over wat in formele zin een niet-onafhankelijk zakelijke relatie is. Het is een omissie dat de Code, en nu ook de herziene Code, geen melding maakt van wat we onder onafhankelijkheid verstaan: namelijk het basisprincipe dat besluitvorming plaatsvindt zonder last of ruggespraak, en zonder prevaleren van het eigen belang in welke vorm dan ook. De RvC moet hierover met elkaar het gesprek aangaan. De UK Code noemt dit wel en heeft dit als volgt geformuleerd:

“The board should determine whether the director is independent in character and judgement and whether there are relationships or circumstances which are likely to affect, or could appear to affect, the director’s judgement.”  
UK Code 2014, B.1.1.

Daarbij komt dat een belangrijke competentie van een commissaris zou moeten zijn dat zij andere perspectieven binnen de bestuurskamer brengt en dat dit ook een vorm van onafhankelijkheid is, namelijk de competentie om dingen anders dan anderen te kunnen zien. Deze competentie kan overigens over tijd veranderen omdat als men langer bij elkaar zit het gevaar ontstaat dat men elkaars visie overneemt, of doordat men betrokken is geraakt bij besluitvorming en het steeds moeilijker wordt om daar van een afstand nog met een frisse, onafhankelijke, blik naar te kijken (‘groepsdenken en tunnelvisie’).

NB: Dit is één van redenen dat de UK Code een extra bepaling over onafhankelijkheid heeft toegevoegd: namelijk ook al voldoet iemand aan de formele criteria, toch wordt een onafhankelijke commissaris na 9 jaar beschouwd als een niet-onafhankelijke commissaris.

Ik begrijp heel goed dat dit onderwerpen zijn die niet in een lijstje te vangen zijn, ook omdat dit per persoon anders kan zijn, en dit ook weer over gedrag en cultuur gaat. Maar hier zou de Code een basisprincipe moeten opnemen wat men onder onafhankelijkheid verstaat en waarbij het daaraan toegevoegde lijstje slechts de formele banden zijn die onafhankelijkheid in de weg staat. In onze gedragscode uit 2009 hebben wij onafhankelijkheid daarom als volgt geformuleerd. (Dit slechts ter illustratie en geenszins bedoeld als suggestie om op te nemen in de Code, echter het geeft aan dat onafhankelijkheid meer is dan een af te vinken lijstje.)

**II. Uitgangspunt onafhankelijkheid en onpartijdigheid:** Voor de vervulling van zijn taak is het van belang dat de raad van commissarissen of de raad van toezicht onafhankelijk is. Daarbij gaat het om onderlinge onafhankelijkheid binnen de raad en om onafhankelijkheid van het bestuur en overige bij de organisatie betrokken belanghebbenden.

**II.A.** Besluiten van commissarissen of toezichthouders komen te allen tijde zonder bevoordeling of het dienen van het eigen belang tot stand.

**II.B.** Naast de onafhankelijkheidseisen volgend uit relevante governance codes, geldt dat commissarissen of toezichthouders onafhankelijk zijn ten opzichte van elkaar, indien zij niet gehinderd worden om kritisch ten opzichte van elkaar te opereren. Zij zijn onafhankelijk van belanghebbenden, indien zij bij het houden van het toezicht zonder last en ruggespraak opereren.

**II.C.** Commissarissen of toezichthouders zijn zich bewust dat onafhankelijkheid in het geding komt indien zij niet langer kritisch ten opzichte van elkaar en/ of ten opzichte van het bestuur opereren. Zij zijn zich bewust dat groepsdenken kan leiden tot tunnelvisie.

**II.D.** Dreigt afhankelijkheid, dan dient de commissaris of de toezichthouder maatregelen te nemen of zelfs terug te treden, ter voorkoming dat het toezicht ontoereikend wordt.

Gedragscode 2009, Lückerath-Rovers en De Bos<sup>5</sup>

<sup>5</sup> [http://www.mluckerath.nl/bericht/gedragscode\\_voor\\_commissarissen\\_en\\_toezichthoudersdiscussiedocument/31](http://www.mluckerath.nl/bericht/gedragscode_voor_commissarissen_en_toezichthoudersdiscussiedocument/31)



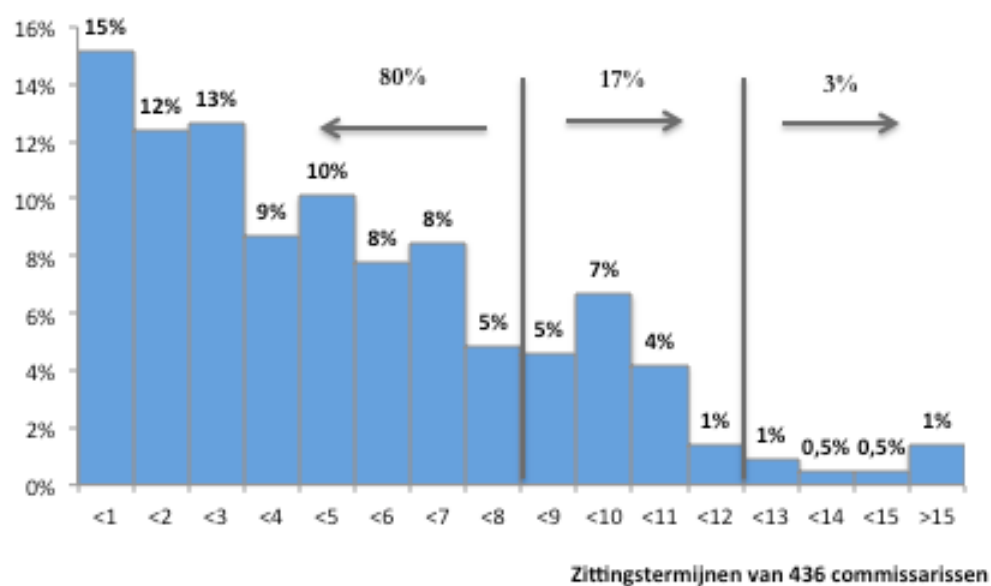
## IV. Optimale zittingsduur

Tot slot ga ik graag nader in op het voorstel de maximale zittingstermijn van commissarissen terug te brengen van 12 jaar naar 8 jaar. Ik herken de breder gedragen opinie dat een zittingsduur van 12 jaar te lang is. Echter mijn vraag is of er enige onderbouwing is van de premisse dat het terugbrengen van de maximale termijn van 12 naar 8 jaar een verbetering voor het toezicht betekent. Ten eerste omdat het te lang blijven zitten van commissarissen niet echt een probleem lijkt te zijn. Ten tweede omdat er nog geen onderzoek gedaan is naar de optimale zittingstermijn van een individuele commissaris en de totale RvC (wat een optimale mix tussen ervaring en nieuwe expertises zou moeten zijn).

### *Hoe lang zit ene gemiddelde commissaris in de RvC*

Uit mijn onderzoek blijkt dat de gemiddelde zittingstermijn voor individuele commissarissen 4,7 jaar is, en dat momenteel slechts 20% van de commissarissen langer dan 8 jaar in de RvC zit.<sup>6</sup> 80% van de commissarissen zit korter dan 8 jaar in de RvC. (zie figuur) Ook de gemiddelde zittingstermijn van de totale RvC is gemiddeld 4,7 jaar. Op het eerste gezicht lijkt er voldoende verversing plaats te vinden in de RvCs, en dat het volmaken van de 12-jaars termijn geen gemeengoed is.

Figuur 1: 436 commissarissen verdeeld naar zittingstermijn, peildatum augustus 2015<sup>7</sup>



### *Onderzoek naar de optimale zittingsduur*

De belangrijkste vraag is natuurlijk of er een moment te bepalen is wanneer een RvC als collectief minder effectief wordt als gevolg van de lange zittingstermijnen van zijn leden. Het is onwaarschijnlijk dat commissarissen op elk moment gedurende hun zittingstermijn even effectief zijn. De effectieve zittingstermijn is waarschijnlijk omgekeerde u-curve. Alhoewel aan de ene kant waardevolle kennis over de onderneming toeneemt hoe langer een commissaris in de RvC zit, is er

<sup>6</sup> <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/maximering-zittingsduur-raakt-1-op-de-5-commissarissen>

<sup>7</sup> <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/maximering-zittingsduur-raakt-1-op-de-5-commissarissen>

aan de andere kant gevaar voor een afnemende effectiviteit en onafhankelijkheid bij te lang betrokken commissarissen. Commissarissen die al lang in een RvC zitten zullen na verloop van tijd een hoger niveau hebben van bedrijfsspecifieke kennis en -vaardigheden en hierdoor zal zijn of haar effectiviteit ook toenemen. Daarnaast zal een RvC die langer bij elkaar is, elkaar beter hebben leren kennen waardoor de samenhang verbetert en ook het effectief gebruik van elkaar kennis en vaardigheden toeneemt. Daar staat tegenover dat een RvC waar personen al langer bij elkaar zitten een gemeenschappelijke visie hebben ontwikkeld op de uitdagingen en beschikbare oplossingen van een onderneming. Commissarissen die relatief nieuw zijn in een RvC kunnen daarnaast ook nieuwe perspectieven inbrengen en zullen, zeker in het begin, vooral hun eigen expertise en achtergrond benadrukken bij het bespreken van agendapunten.

Omdat we nu nog geen kennis hebben van deze wisselwerking zou mijn suggestie zijn om eerst nader onderzoek te doen naar de optimale effectieve zittingsduur om te voorkomen dat waardevolle ervaring en kennis verdwijnt en dit niet wordt opgevangen door de voordelen van snellere vernieuwing. In de tussentijd moet wel bevorderd worden dat herbenoemingen minder een automatisme zijn maar pas plaatsvindt na zorgvuldige afwegingen en dat de RvC hier ook transparant over rapporteert en aan de aandeelhouders voorlegt.

### **Afsluiting**

Graag ga ik met u in gesprek over deze punten tijdens het ronde tafelgesprek van 8 juni.

Hoogachtend,  
Prof.dr. Mijntje Lückerath-Rovers  
Hoogleraar Corporate Governance  
TIAS School for Business & Society  
Tilburg University  
m.luckerath@tias.edu