



Handboek Corporate Governance

Onder redactie van dr. Stefan C. Peij

Drs. R. Abma
Prof. dr. A. de Bos RA
Prof. dr. H. van Ees
Dr. P. Frentrop
Mr. M. de Gaay Fortman
Prof. dr. N. Hermes
Mr. drs. A. Hol
Drs. M. de Jong RA
Prof. dr. J. Koelewijn
Prof. dr. M. Lückerath
Dr. G.F. Maassen
Drs. R. Munsters
Dr. Th. Postma
Mr. H. Reunkens
Dr. K. van Veen
Mr. drs. N.P.J. Weeda

Met voorwoord van
prof. mr. H.M. Vletter-van Dort

Inhoud

	Ten geleide <i>Dr. S.C. Peij</i>	19
1	Inleiding: ontwikkelingen in boardroom en maatschappij <i>Dr. S.C. Peij</i>	23
Deel I Strategische aspecten van corporate governance		
2	Context: corporate governance in historisch perspectief <i>Dr. P. Frentrup</i>	45
3	Context: corporate governance in internationaal perspectief <i>Dr. G.F. Maassen</i>	61
4	De optimale samenstelling van de raad van commissarissen <i>Prof. dr. M. Lückérath en dr. S.C. Peij</i>	111
Deel II Operationele aspecten van corporate governance		
5	Financiën en financiering: veranderingen in de rol en positie van de aandeelhouder <i>Drs. R. Munsters en drs. R. Abma</i>	129
6	Corporate governance vanuit gedragskundig perspectief: boardroom dynamics <i>Dr. S.C. Peij en mr. M. de Gaay Fortman</i>	159

Corporate governance vanuit gedragkundig perspectief: boardroom dynamics

6

In de voorgaande hoofdstukken van dit handboek werd duidelijk dat de rol van bestuur, raad van commissarissen, aandeelhouders en andere belanghebbers is veranderd in de afgelopen jaren. In dit hoofdstuk wordt de operationele rol van leden van de raad van commissarissen nader belicht, ofwel de wijze waarop commissarissen hun taken (kunnen) uitvoeren.¹ Allereerst bespreken wij in paragraaf 6.1 de processen van de raad van commissarissen in de uitvoering van zijn werk. In paragraaf 6.2 worden veelvoorkomende operationele problemen van de raad van commissarissen aan de orde gesteld. Aan het einde van het hoofdstuk, in paragraaf 6.3, wordt een conclusie getrokken.

6.1 Operationele processen in de raad van commissarissen

Specifiek voor de commissaris kan uit voorgaande hoofdstukken worden geconcludeerd dat het commissariaat zwaarder en complexer wordt. In hoofdstuk 1 werden de volgende trends genoemd:

- De nadruk is verschoven naar goed gedrag en individuele en collectieve geschiktheid van bestuurders en commissarissen.
- De invloed van externe toezichthouders is toegenomen.
- Internationalisering heeft invloed op beschikbare governance modellen en de werking ervan.
- Diversiteit in de samenstelling van bestuur en raad van commissarissen wordt nadrukkelijk nagestreefd.
- Commissarissen leggen de lat hoger en professionaliseren zichzelf.
- Discussie over topinkomens en nadruk op goed gedrag van het bestuur maakt de commissaris scherper op de werkgeversrol.
- Governance codes creëren duidelijkheid over rollen van bestuurders en commissarissen.
- Er is meer focus op (strategie voor) langetermijnwaardecreatie en in verband daarmee wordt in codes meer aandacht besteed aan (toezicht op) risico's en risicobeheersing.

- De toename van het aantal board committees, met name audit committees draagt bij aan intensivering van de 'control' rol.
- Aandeelhoudersinvloed is minder op de voorgrond, er is meer aandacht voor andere belanghebbenden.

Deze trends hebben de aandacht voor 'boardroom dynamics' vergroot. In toenemende mate wordt onderkend dat goed governance een resultaat is van de wijze waarop betrokkenen, waaronder commissarissen, hun taken uitvoeren en niet van regels en disciplineringsmechanismen. Die laatste zijn eerder randvoorwaardelijk.

Daarbij worden de volgende processen onderscheiden:

- ontwikkelen en hanteren van toezichtvisie en toetsingskader;
- goed regelen: statuten, reglementen, werkafspraken;
- taken van de raad van commissarissen: toezicht houden, adviseren, werkgeverschap;
- goede vastlegging in de vorm van notulering;
- informatie: raad van commissarissen en bestuur samen verantwoordelijk;
- afstemming taken en rol met de raad van bestuur: situationeel toezicht;
- omgang met aandeelhouders en belanghebbenden;
- taakuitoefening in bijzondere situaties;
- toezicht op risicobeheersing;
- de vergadercyclus van strategisch plan tot uitvoering;
- professionalisering van de raad van commissarissen: opleiding en (zelf) evaluatie;
- externe verantwoording door de raad van commissarissen.

Deze processen komen achtereenvolgens in de volgende subparagrafen aan de orde.

6.1.1 Ontwikkelen en hanteren van toezichtvisie en toetsingskader

Een toetsingskader is een instrument dat ondersteuning biedt bij het richting geven aan het handelen van de raad van commissarissen. Het dwingt de raad actief na te denken over het eigen functioneren en hoe dit functioneren verder te optimaliseren is. Het gevolg is ook dat voor het bestuur en andere belanghebbenden op transparante wijze inzichtelijk wordt op welke wijze de raad van commissarissen zijn rol(len) invult.

Het opstellen van een toetsingskader bestaat uit vier stappen:

1. *Toezichtvisie*: het is voor de raad van commissarissen behulpzaam om te handelen vanuit een gemeenschappelijke visie op het te houden toezicht.

- Het beantwoorden van vragen als ‘Waarom houden we toezicht?’, ‘Wat voor resultaten hebben we voor ogen?’ en ‘Wat vinden we goed toezicht?’ kan helpen bij het opstellen van een toezichtvisie. De raad van commissarissen kan er bijvoorbeeld voor kiezen om onderscheid te maken tussen de eigen formele taken, de eigen rol en beleidsinhoudelijke aangelegenheden.
2. *Toezichtkader*: de toezichtvisie wordt vertaald in een toezichtkader. Vragen zoals ‘Waarop houden we toezicht?’ en ‘Welke toezichtaanpak hanteren we?’ kunnen daarbij helpen.
 3. *Toetsingskader*: het toetsingskader is de uiteindelijke vertaling van het toezichtkader. In het toetsingskader wordt inzichtelijk waar de prestaties van het bestuur aan worden getoetst en welke inhoudelijke uitgangspunten door de raad van commissarissen worden gehanteerd.
 4. *Informatieprotocol*: het op adequate wijze houden van toezicht is alleen maar mogelijk als er sprake is van het aanleveren van de juiste informatie op het juiste moment. Het opstellen van een hanteerbaar informatieprotocol ondersteunt zowel de raad van commissarissen als het bestuur in het op een goede manier uitwisselen van relevante managementinformatie. Een informatieprotocol is complementair aan het toetsingskader.

Het doorlopen van de voorgaande vier stappen is alleen nuttig als er sprake is van draagvlak onder alle toezichthouders. Dat wil zeggen dat de toezichtvisie en het daaruit voortvloeiende toetsingskader voor alle leden van de raad van commissarissen idealiter aanvoelt als een gezamenlijk geproduceerd instrument ten behoeve van adequaat toezicht op het bestuur en het geven van invulling aan alle rollen van de raad van commissarissen. Vanzelfsprekend is het van belang dat ook binnen het bestuur draagvlak bestaat voor het toetsingskader van de raad van commissarissen.

6.1.2 Goed regelen: statuten, reglementen, werkafspraken

Statuten en reglementen zijn wezenlijk voor het goed kunnen functioneren van een raad van commissarissen. In statuten staan de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van organen voor bestuur en toezicht op hoofdlijnen aangegeven. In (huishoudelijke) reglementen wordt de orde voor vergaderingen en omgang geregeld en in het reglement voor de raad van commissarissen worden de verantwoordelijkheden, de (verdeling van de) bevoegdheden en taken van de raad nader uitgewerkt. Deze reglementen kunnen ook samenvallen.

Het spreekt voor zich dat reglementen goed (moeten) aansluiten bij geldende wetten en codes. Daarvoor is van belang de reglementen regelmatig te vernieuwen en waar nodig ondersteuning te vragen van een jurist of gover-

nancespecialist. Daarnaast is het van belang deze regelingen goed door te spreken met betrokkenen, om er een gezamenlijk beeld van te vormen en de praktische werking ervan te doorgronden.

Een reglement van de raad van commissarissen bevat in ieder geval:

- Een preambule waarin de rolverdeling en grondslagen van de samenwerking met en toezicht op het bestuur zijn verwoord.
- Een opsomming van de bevoegdheden van de raad, in het bijzonder met betrekking tot benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en goedkeuring van jaarverslag, begroting, ondernemingsplan en specifieke (majeure) besluiten.
- Bepalingen inzake de samenstelling van de raad, zoals de wenselijk geachte omvang en een profielschets.
- Bepalingen inzake zittingsduur, rooster van aftreden, benoemingsperiode en aantal mogelijke herbenoemingen.
- Bepalingen inzake het functioneren van de raad, zoals regels voor besluitvorming, vergaderfrequentie, voorbereiding en bijeenroepen van vergaderingen en de informatieverstrekking.
- Bepalingen inzake periodieke (zelf)evaluatie van raad van commissarissen en bestuur, bepalingen inzake grondslagen voor de werking van board committees en bepalingen inzake dialoog met belanghebbenden.
- Spelregels over de invulling van de adviesrol van de raad van commissarissen richting het bestuur.
- Een beschrijving van de specifieke taken van de voorzitter van de raad van commissarissen.
- Bepalingen inzake vergoedingen en onkosten voor commissarissen.

In het bijzonder dient te worden nagedacht over de invulling van de relatie met de ondernemingsraad (zie hiervoor ook hoofdstuk 8 over de relatie van bestuurders en commissarissen met de medezeggenschap). Volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is de aanwezigheid van een of meer leden van de raad van commissarissen verplicht bij de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken in een onderneming (artikel 24) en bij belangrijke advieskwesties (artikel 25). De ondernemingsraad heeft ook het recht een commissaris als deskundige in zijn eigen vergadering uit te nodigen, waarbij het van belang is daarvan de bestuurder tijdig te informeren. De ondernemingsraad bij structuurvennootschappen heeft bovendien een aanbevelingsrecht voor een derde van de commissarissen.

6.1.3 Taken van de raad van commissarissen: toezicht houden, adviseren, werkgeverschap

De belangrijkste taken van de raad van commissarissen zijn het toezicht houden op en het adviseren van het bestuur. Het gaat bij het toezicht en advies in principe om de algemene lijnen van het bestuursbeleid. Daarnaast vervult de raad van commissarissen de werkgeversrol ten opzichte van het bestuur.

Toezicht door de raad van commissarissen op het bestuur

Het toezicht door een raad van commissarissen dient zich niet te beperken tot een toetsing achteraf van het gevoerde beleid, maar moet zich ook uitstrekken tot de algemene lijn van het nog te voeren beleid op langere termijn (toezicht vooraf). De eis van toezicht vóóraf betekent dat een raad van commissarissen moet bewaken dat het bestuur planmatig toekomstig beleid ontwikkelt dat voldoende aanknopingspunten biedt voor evaluatie en effectieve toetsing. Verder omvat het toezicht houden 'vooraf' vooral de goedkeuring van besluiten en voornemens van het bestuur. Het toezicht houden 'achteraf' komt met name neer op het monitoren van het functioneren van de onderneming en het bestuur en waar nodig interveniëren richting het bestuur. Voor zover het toezicht een toetsing van het gevoerde beleid achteraf betreft, geschiedt dit aan de hand van periodieke cijfers, rapportages, het jaarverslag, de voorgelegde jaarrekening en het accountantsverslag.

Besluiten die goedkeuring van de raad van commissarissen behoeven zijn in ieder geval besluiten omtrent:

- missie, visie, meerjarenbeleid en -raming;
- jaarplan en -begroting;
- jaarverslag en -rekening;
- beleid ten aanzien van het omgaan met belanghebbenden: zorgen voor inbreng en verantwoorden;
- afstoten of beëindigen van belangrijk deel van aanbod of ontwikkelen van belangrijk nieuw aanbod;
- ingrijpende wijziging van de organisatiestructuur;
- beëindigen van dienstbetrekking of ingrijpende wijziging in arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal medewerkers tegelijkertijd of binnen een kort tijdbestek;
- aangaan of verbreken van duurzame samenwerking of deelneming in andere rechtspersoon, indien van ingrijpende betekenis;
- overname, fusie of (af)splitsing;
- oprichten van nieuwe rechtspersoon en vaststellen van statuten van nieuwe rechtspersoon;
- aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen;

- aangaan van overeenkomsten waarbij de rechtspersoon zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor derden sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor schuld van een ander verbindt;
- aangaan van geldleningen en kredietovereenkomsten boven een door de raad van commissarissen vastgesteld bedrag;
- aangaan van andere financiële transacties of (rechts)handelingen boven een door de raad van commissarissen vastgesteld bedrag;
- opdrachtverlening tot eventuele niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant;
- aanvraag van surseance van betaling en faillissement;
- statutenwijziging;
- ontbinding van de rechtspersoon.

Het is aanbevelenswaardig voor het bestuur om zaken die goedkeuring van de raad van commissarissen behoeven in een vroeg stadium, althans tijdig, aan de raad voor te leggen. Dit geldt ook voor zaken die geen goedkeuring behoeven, maar wel wezenlijk of materieel zijn, zoals de werving en selectie van functionarissen voor sleutelposities, huisvestingsaangelegenheden en marketingcampagnes.

De raad van commissarissen besluit verder over de omvang en het profiel van het bestuur, zijn beloning, wie de voorzitter is, reglementen voor bestuur en raad van commissarissen, benoeming en ontslag van de externe accountant en opdrachtverlening aan de accountant. Hierbij moet worden opgelet welke bevoegdheden de aandeelhoudersvergadering heeft, bijvoorbeeld voor het vaststellen van besluiten, zeker als het de statuten raakt. Bij structuurvennootschappen en stichtingen heeft de raad van commissarissen meer bevoegdheden dan bij gewone vennootschappen.

Intensivering van het toezicht

In sommige situaties of in sommige omstandigheden zal het toezicht door de raad van commissarissen intensiever moeten zijn en wordt van de raad van commissarissen een actieve(re) houding verlangd. Het gaat om bijzondere omstandigheden, die van belang zijn voor het voortbestaan en de continuïteit van de onderneming verbonden aan de rechtspersoon. In het kader hierna staan voorbeelden van dergelijke bijzondere omstandigheden, die zijn afgeleid uit de rechtspraak.

Intensivering van toezicht: bijzondere situaties en omstandigheden²

De raad van commissarissen dient zijn toezicht te intensiveren als er sprake is van bijzondere omstandigheden, zoals:

- Administratie is niet of onvoldoende op orde.
- Jaarstukken worden niet tijdig opgesteld en/of dreigen te laat te worden gepubliceerd.
- Interne informatievoorziening is onvoldoende, dat wil zeggen: door het bestuur of bijvoorbeeld door een medecommissaris wordt onvoldoende informatie verstrekt.
- Het bestuur gaat een risicovolle transactie aan met onvoldoende financiering of een transactie zonder deugdelijke financiële onderbouwing.
- Er zijn signalen (van klokkenluiders) over (vermeende) misstanden, mogelijke fraude en integriteitstekwesties.
- Er is een vermoeden dat sprake is van een (materieel) tegenstrijdig belang van een of meer bestuurders.
- Het bestuur voert een risicovol beleid dat afwijkt van de kernactiviteiten van de vennootschap.
- Er is sprake van een overnamesituatie, dat wil zeggen: de rechtspersoon is zelf doelwit of doet een bod op een andere rechtspersoon.
- Er bestaat twijfel aan de werking van het risicobeheersing- en controlesysteem.
- Er bestaat twijfel aan de (werking van) IT, ICT-systemen.
- Er is sprake van een explosieve groei en/of een risicovolle groeistrategie.
- Er is een significante afwijking door het bestuur van het beleidsplan of van het budget.
- Er zijn financieel moeilijke tijden; de rechtspersoon verkeert in zwaar weer; er is dreigende insolventie.
- Er dreigt vertrek van meerdere bestuurders en/of personen op topposities binnen korte tijd.
- De wederpartij bij een belangrijk contract van de rechtspersoon verkeert in financiële problemen.
- Er zijn alarmerende verliesposten of er is liquiditeitskrapte.
- Er zijn signalen van de accountant over problemen en tekortkomingen in de administratie, risicobeheersing en (concept)jaarrekening.

Een volgende vraag is op welke wijze de raad van commissarissen zijn toezicht dient te intensiveren. De meest geschikte wijze hangt af van de omstandigheden van het geval. In de volgende kaders worden handvatten en de mogelijke acties bij intensivering van toezicht opgesomd.

Intensivering van toezicht: handvatten³

Handvatten voor de wijze waarop de raad van commissarissen het toezicht intensiveert:

- Duidelijke controlemomenten inbouwen en bestuur daarvan op de hoogte stellen.
- Het bestuur laten weten welke informatie en aanvullende informatie de raad van commissarissen op welk moment verwacht.
- Vastleggen welke informatie wanneer is ontvangen.
- Informatie kritisch bezien.
- Regelmatig bijeenkomen; niet te lang wachten met het plannen van vergaderingen van de raad van commissarissen.
- Intensief en actief vergaderen (zowel met het bestuur als zonder bestuur!).
- Vergaderingen gestructureerd laten plaatsvinden (duidelijke agenda, aandacht voor notuleren, kritische inbreng vastleggen).
- Kritische vragen stellen aan bestuurders en follow-up bewaken.
- Risico's inventariseren en wijze waarop risico's worden geminimaliseerd vastleggen.
- De zorgvuldigheid van het besluitvormingsproces bewaken en controleren.

Intensivering van toezicht: mogelijke acties⁴

Mogelijke acties van de raad van commissarissen in verband met intensivering van zijn toezicht:

- Aanvullende informatie vragen, waarbij 'harde voorwaarden' worden gesteld aan het aanleveren van tijdige en volledige informatie.
- Gevraagd en ongevraagd adviseren, met raad terzijde staan.
- Zelfonderzoek verrichten; externe adviseur(s) inschakelen.
- Het bestuur waarschuwen.
- Eventueel eigen alternatieven ontwikkelen en presenteren aan het bestuur.
- Goedkeuring onthouden aan bestuursbesluiten die aan goedkeuring zijn onderworpen.
- De algemene vergadering van aandeelhouders bijeenroepen.
- Benoeming van een extra bestuurder (of aansturen daarop).
- Aanwijzingen (instructies) geven.
- Bestuurders schorsen.
- Het ontslag van het bestuur verzoeken.
- Het indienen van een enquêteverzoek.
- Dreigen met opstappen of feitelijk opstappen.

Adviestaak

In het verlengde van zijn toezichthoudende taak vervult de raad van commissarissen een adviesrol naar het bestuur en fungeert de raad als klankbord en sparringpartner voor het bestuur. Het betreft het meedenken over oplossingen en het voorzien in aanvullende informatie of perspectieven. De raad geeft gevraagd en ongevraagd advies, zowel tijdens de vergadering van de raad van commissarissen als daarbuiten. In zijn adviestaak moet de raad van commissarissen wel een zekere distantie bewaren, in die zin dat hij zich moet onthouden van ongevraagd advies op punten die mede het uitvoerend en het dagelijkse beleid betreffen. Ook moet de raad van commissarissen beseffen dat hij vaak op enige informatieachterstand staat en moet hij daarom zorgvuldig zijn met het geven van adviezen. Het bestuur hoeft adviezen van de raad van commissarissen niet op te volgen. Wel mag van het bestuur worden verwacht dat het terugkoppelt hoe het adviezen van de raad heeft meegewogen bij de besluitvorming.

Individuele commissarissen die door het bestuur om advies worden gevraagd, kunnen de adviesvraag en het te geven antwoord het beste met de voorzitter van de raad van commissarissen afstemmen, om deze laatste de kans te geven de collectiviteit van de raad van commissarissen te bewaken. Het is verstandig met de raad van commissarissen afspraken te maken over hoe om te gaan met communicatie via e-mail en andere digitale media.

Werkgeverschap

Bij de werkgeversrol ten opzichte van het bestuur hoort het bepalen van (of het adviseren van de aandeelhoudersvergadering over) de omvang, de samenstelling en de structuur van het bestuur, het benoemen, het schorsen en het ontslaan van het bestuur, het bepalen van de arbeidsvoorwaarden van het bestuur en de jaarlijkse evaluatie van het bestuur. Daarbij is de raad ook verantwoordelijk voor continuïteit in het bestuur, zowel wat betreft tijdelijk(e) beleid en ontstentenis van bestuurders als wat betreft opvolging. Voor een goede opvolging van leden van de raad van bestuur is het voor de raad van commissarissen aanbevelenswaardig contact te hebben met het tweede echelon (de managers of directeuren die direct onder de raad van bestuur vallen) en goede interim-managers te kennen. Indien nodig, kan dan binnen redelijke termijn een oplossing worden gevonden.

6.1.4 Het belang van goede vastlegging: notulering

De laatste tijd wordt steeds meer aandacht besteed aan evenwichtige en effectieve besluitvorming van zowel het bestuur als de raad van commissarissen.⁵ Wat betreft ondernemingen die onder financieel toezicht staan hebben

externe toezichthouders (AFM en DNB) hier nadrukkelijk oog voor.⁶ Gevolg daarvan is een zekere formalisering van het besluitvormingsproces. Daarbij gaat het niet alleen om een rationele afweging van belangen, maar ook om onbewuste processen, zoals groepsdynamiek. Er dient sprake te zijn van een zodanig proces dat de raad van commissarissen op basis van de verschillende deskundigheden van zijn leden tot optimale besluitvorming kan komen.

Met name de voorzitter van de raad van commissarissen, die doorgaans ook zal optreden als vergadervoorzitter, heeft een belangrijke rol in verband met de vergaderorde en de wijze van vergaderen. De voorzitter heeft als taak om de discussie te bevorderen, ruimte te maken voor kritische inbreng en te zorgen dat er voldoende tijd is voor de beraadslaging en besluitvorming.⁷ In dat kader is het belangrijk dat er een goede vergaderstructuur en een duidelijke vergaderagenda zijn. Daarnaast is het van belang dat aandacht wordt besteed aan de notulering tijdens de vergadering.

Notulen kunnen van belangrijke betekenis zijn als naslagwerk (bijvoorbeeld bij latere due diligence) en in (juridische) procedures, met name in die procedures waarin achteraf de taakvervulling van de raad van commissarissen (of de one-tier board) moet worden getoetst. Notulen kunnen helpen in het bewijzen dat de juiste stappen zijn genomen en dat de betrokken belangen zorgvuldig en grondig zijn afgewogen. De bewijsrechtelijke betekenis van notulen neemt toe naarmate hetgeen aan de orde is geweest nauwkeuriger en gedetailleerder is beschreven.⁸ Daarbij is het voldoende dat er sprake is van een korte zakelijke weergave van hetgeen ter vergadering aan de orde is geweest. Voorkomen moet worden dat de inhoud van de notulen een bron van discussie oplevert. Het is niet altijd nodig en raadzaam om 'dissenting opinions' te vermelden. De raad van commissarissen zal in veel gevallen streven naar consensus. Als die consensus er nog niet is, kan dat een reden zijn om verder onderzoek te (laten) doen en om verdere informatie in te winnen voordat het besluit wordt genomen. Als er toch een meerderheidsbeslissing wordt genomen, kan de commissaris die zich niet heeft laten overtuigen door zijn medecommissarissen verzoeken om uitdrukkelijk te laten vermelden dat hij het oneens was met het besluit. Dat kan voor de desbetreffende commissaris relevant zijn als de taakvervulling door de raad van commissarissen in een procedure aan de orde komt (in verband met zijn individuele disculpatie).

Aangezien de basis voor de notulen steeds hetzelfde zal zijn, kan gebruikgemaakt worden van een eigen format of model waarin een aantal standaardbepalingen in een vaste volgorde is opgenomen. Bijvoorbeeld: wie zijn aanwezig en wie hebben zich afgemeld, zijn er buiten de leden van de raad van commissarissen nog anderen aanwezig (bestuurders, deskundi-

gen), wie hebben bij een bepaald voorstel een tegenstrijdig belang gemeld. Notulen zouden minimaal de voorschriften zoals neergelegd in de statuten of reglementen moeten bevatten (zie kader).

Vergaderingen van de raad van commissarissen: inhoud van notulen

- Welke commissarissen zijn aanwezig en wie zich hebben afgemeld? Zijn er commissarissen die een (stem)volmacht hebben gekregen van een andere commissaris?
- Zijn er eventueel aanwezige bestuurders en andere aanwezigen, zoals de interne auditor, de accountant en andere interne of externe deskundigen?
- Wie treedt op als (vergader)voorzitter en wie notuleert?
- Zijn de relevante bepalingen uit de statuten en eventueel het reglement van de raad van commissarissen in acht genomen (wijze en termijn van oproeping)?
- Welke informatie is vooraf aan de leden toegestuurd? Heeft de raad van commissarissen het bestuur om aanvullende informatie gevraagd en heeft de raad deze informatie gekregen?
- Welke concrete voorstellen zijn aan de orde gekomen en welke besluiten zijn genomen? Geldt voor bepaalde besluiten een quorum en/of een gekwalificeerde meerderheid en is dit gehaald?
- Wie hebben bij welke voorstellen een tegenstrijdig belang gemeld? Heeft de betrokken commissaris met een tegenstrijdig belang zich onthouden van deelname aan de beraadslaging en besluitvorming?
- Heeft de raad van commissarissen advies en informatie van externe deskundigen ingewonnen; van welke informatie is gebruikgemaakt?
- Heeft elke commissaris de gelegenheid gehad om zijn mening over het aan de orde gekomen voorstel te geven?
- Wat betreft goedkeuring van bepaalde bestuursbesluiten: hebben de commissarissen hierover kritische vragen gesteld aan het bestuur en hebben zij voldoende toereikende antwoorden van het bestuur gekregen?

6.1.5 Informatie en informatievoorziening: raad van commissarissen en bestuur samen verantwoordelijk

Het proces van informatievervalsing en -verwerving is wezenlijk voor het goed functioneren van de raad van commissarissen. Immers, de raad van commissarissen is niet op dagelijkse basis bij de onderneming betrokken en is voor zijn oordeelsvorming derhalve voor een belangrijk deel afhankelijk van de informatie van het bestuur. De raad van commissarissen en het bestuur

zijn samen verantwoordelijk voor een goede informatievoorziening. Op grond van de wet en de Nederlandse Corporate Governance Code (2016) moet het bestuur aan de raad van commissarissen tijdig de voor diens taakuitoefening benodigde informatie verschaffen, zowel gevraagd als ongevraagd. Verder bepaalt de Corporate Governance Code nog expliciet: 'De raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de interne auditfunctie, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen' (best practice 2.4.8). Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap (best practice 2.4.9). Hier is een bijzondere rol weggelegd voor de voorzitter: 'De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat [...] commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak' (best practice 2.3.6).

Gelet op het cruciale belang van informatie(voorziening) voor zijn functieneren moet de raad van commissarissen er dus op toezien dat de informatieplicht door het bestuur wordt nagekomen, zodat hem regelmatig een hanteerbare stroom van tijdige informatie wordt verstrekt die redelijkerwijze betrouwbaar en volledig is.

Daarbij zal de raad van commissarissen eisen moeten stellen aan de kwaliteit van de informatie. Indien nodig dient de raad van commissarissen kritische en indringende vragen te stellen ter verkrijging van adequate informatie. De informatieplicht omvat dus zowel een gehoudenheid van het bestuur tot proactieve informatieverschaffing, als het recht en de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen om (tijdig) informatie te verzamelen. De raad van commissarissen is gehouden adequate (vervolg)informatie te verlangen en zo nodig zelf (nadere) noodzakelijke informatie te vergaren.

Het is inmiddels gebruikelijk dat de commissaris zelf meer informatiebronnen aanboort om zijn toezichttaak goed te kunnen uitoefenen, zoals informatie over de sector, de markt, corporate governance en de maatschappij in het algemeen. Bij het verwerven van informatie binnen de onderneming die niet van het bestuur afkomstig is, dient vanzelfsprekend afstemming met het bestuur plaats te vinden.

Zoals eerder aangegeven, is overigens ook al bij het aantreden als commissaris vereist dat het toetredende lid van voldoende informatie wordt voorzien. Daarbij is het wenselijk dat de toetredende commissaris kennismaakt met het bestuur en het topmanagement, de externe accountant, interne auditor,

compliance officer, secretaris, controller, ondernemingsraad en voorzitters van formele organen. De informatie die de commissaris in het algemeen nodig heeft bij zijn aantreden is reeds opgesomd in paragraaf 4.1.2 en 4.1.3. In paragraaf 6.1.10 wordt de vergadercyclus beschreven; het spreekt voor zich dat de informatievoorziening daar ook op dient te worden afgestemd.

Voorts is het in het algemeen wenselijk dat de commissaris bij aantreden van de onderneming waarop hij toezicht houdt abonnementen krijgt van branche-gerichte en governancevaktijdschriften.

Richting de aandeelhouder bestaat er ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid: 'Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering' (Principe 4.2 Nederlandse Corporate Governance Code, 2016). Deze bepaling kan breder opgevat worden, in de zin dat ook 'alle belanghebbenden' van informatie voorzien worden. Tenslotte werken bestuur en raad van commissarissen in het belang van alle bij de onderneming betrokken partijen.

In beginsel mag de raad van commissarissen vertrouwen op de informatie die hij ontvangt van het bestuur, maar zodra er ook maar enige reden is om aan de juistheid of volledigheid te twijfelen, moet actie worden ondernomen. De trend in de rechtspraak is dat van de raad van commissarissen verwacht wordt dat hij maatregelen treft om veilig te stellen dat hij voldoende is voorgelicht.

Belangrijke principes van de Nederlandse Corporate Governance Code zijn dat het bestuur verantwoording aflegt over de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (Principe 1.4) en dat de raad zich tevens richt op (toezicht op) de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving (Principe 1.5). In dit verband bereidt de auditcommissie besluitvorming van de raad van commissarissen voor. Bij de vergaderingen van de auditcommissie zijn, naast de verantwoordelijke bestuurder voor financiële zaken, de interne auditor en de externe accountant aanwezig (best practice 1.5.2).

Ten opzichte van de versie van de Nederlandse Corporate Governance Code uit 2008 is de interne auditfunctie, die onder meer de opzet en werking van het risicobeheersingssysteem beoordeelt, sterker gepositioneerd. Volgens Principe 1.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code uit 2016 is het bestuur verantwoordelijk voor de interne auditfunctie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne auditfunctie en heeft regelmatig contact met degene die de functie vervult. Indien voor de interne auditfunctie geen

interne auditdienst is ingericht (bijvoorbeeld omdat de omvang van de vennootschap zich daar niet voor leent), beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van het advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet de raad of behoefte bestaat om een interne auditdienst in te richten (best practice 1.3.6).

Specifiek voor de vraag in hoeverre de raad van commissarissen mag afgaan op advies van het bestuur, de door het bestuur benoemde interne auditor en de externe accountant kunnen de uitgangspunten/aandachtspunten worden gegeven, zoals weergegeven in het volgende kader.⁹

Vertrouwen op advies van bestuur en externe accountant

Algemeen

- Actieve onderzoekshouding en kritische blik op alle onderwerpen is de norm.
- Afgaan op advies mag en moet soms zelfs.
- Waar eindigt de eigen onderzoeksverplichting en begint gerechtvaardigd vertrouwen op advies?

Kun je vertrouwen op advies?

- Van het bestuur en deskundigen die zijn benoemd door het bestuur (waaronder de interne auditor):
 - mag, maar bij onderneming in zwaar weer is eigen onderzoek geïndiceerd met eigen deskundigen;
 - mag niet bij geruststellende verklaring over werking van controlesysteem dat door datzelfde bestuur werd beheerst.
- Van de externe accountant:
 - mag (bijvoorbeeld 'in control'-verklaring of gesprekken), maar is van beperkte waarde: taakomschrijving van de accountant is beperkt;
 - mag niet, want accountant is niet onafhankelijk van het bestuur; eigen onderzoek is nodig (Landis).

→ Conclusie: de adviezen van bestuur en externe accountant zijn hulpmiddelen.

Het advies

- Het advies komt van een onpartijdige, onafhankelijke en deskundige adviseur.
- Complexe vraagstelling; diepgang van advies: afhankelijk van de omstandigheden.

Aandachtspunten

- Individuele commissaris heeft geen recht op informatie, wel rvc als geheel, is summier geregeld in de wet.
- Budget aanwezig voor inwinnen extern advies?
- Adequaat regelen wie opdrachtgever is; beroep op vertrouwensleer door commissaris niet laten doorkruisen door geheimhoudingsplicht.

6.1.6 Afstemming taken en rollen met de raad van bestuur: situationeel toezicht

In Nederland zijn de grenzen tussen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van commissarissen en het bestuur vastgelegd in wetten en codes en dus is er in formele zin sprake van een duidelijke scheiding. Hiervoor werd echter al duidelijk dat good governance een resultaat is van de wijze waarop betrokkenen hun taken uitvoeren. Zo willen sommige bestuursvoorzitters de commissarissen dicht bij de uitvoerende processen houden om gebruik te maken van hun kennis en ervaring. Zij leggen de nadruk op de adviesrol van de commissarissen en betrekken hen in een vroegtijdig stadium bij besluitvorming. Er zijn bestuursvoorzitters en voorzitters van de raad van commissarissen die intensief contact houden op (bijna) dagelijkse basis.

Andere bestuurders hebben de commissarissen liever wat meer op afstand en leggen de nadruk op de toezichtrol van de commissarissen. Deze bestuurders richten zich met name op de formele overlegmomenten en bespreken daarin zo veel mogelijk relevante zaken. De uitdaging is voor commissarissen om bestuurders aan te stellen die passen bij de onderneming en de strategie en niet bij hun (eigen) voorkeuren voor de invulling van hun toezichtrol.

In de praktijk is de wijze waarop de taken en rollen van commissarissen worden ingevuld dus in grote mate afhankelijk van de personen en omstandigheden: situationeel toezicht. Uit onderzoek¹⁰ bleek al dat commissarissen in verschillende situaties andere rollen kiezen.

- In een situatie van *'going concern'* ligt de nadruk van de rol van de commissaris op toetsen, toezicht houden. De individuele vakkennis van de commissaris staat centraal en wordt ingebracht in het team. De rolinvulling is zakelijk: het is in die situatie niet nodig elkaars achtergronden of drijfveren goed te kennen.
- Dat laatste wordt belangrijker naarmate de routine wordt doorbroken en *strategische verandering* wordt ingezet. De nadruk van de commissarisrol komt dan meer te liggen op adviseren en klankborden. Er wordt meer

vanuit ervaringen afgestemd en persoonlijke opvattingen en referentiekaders worden duidelijker. De afstand tussen bestuurders en commissarissen wordt kleiner en het werk wordt intensiever. De situatie van intenser toezicht is ook vaak aan de orde wanneer het vertrouwen van commissarissen in de bestuurders geschaad is. Als het zo ver gaat als een vertrouwensbreuk is er eerder sprake van een crisisachtige situatie, die in het volgende punt aan de orde komt. Hetzelfde geldt wanneer het bedrijf dreigt voorbij te gaan aan 'de bedoeling', haar missie.

- In een *situatie van crisis* is het onderscheid tussen de rollen van bestuurders en commissarissen minimaal. De voorzitter van de raad van commissarissen neemt een meer regisserende rol op zich. Commissarissen gaan boven op het proces zitten en brengen hun referentiekaders, netwerken en ervaringen actief in. Deze situatie kan uiteraard maar kort duren.

Tabel 6.1 geeft een overzicht van de drie onderscheiden situaties en de gevolgen voor de rol en positie van de commissaris.

Tabel 6.1 *Situationeel toezicht houden (Peij, 2005)*

	Situatie A: routine	Situatie B: strategische verandering	Situatie C: crisis
Hoofdrol	Inhoudelijk toetsen	Klankbord Adviseur	Process supervision In control Hands-on
Soort team	Netwerkteam	Understanding team	Trusting team
Insteek	Individuele disciplines	Multidisciplinair	Topprestatieteam
Respect en vertrouwen	Inbreng persoonlijke vakkennis	Wederzijdse afstemming en consultatie	Eén voor allen, allen voor één
Rol voorzitter rvc	Coördinerend	Initiërend	Regisserend
Referentiekader	Onbewust	Bewust opgezet	Actief gebruikt
Verschijningsvorm	Duaal gescheiden	Duaal gemengd	Duaal gecombineerd

In de jaren na de hierboven aangehaalde studie (Peij, 2005) is alleen maar duidelijker geworden dat toezicht houden situationeel is. Toegenomen complexiteit, maatschappelijke aandacht en regelgeving noodzaken de commissaris om vaker te schakelen tussen verschillende rolinvullingen en te variëren in distantie en betrokkenheid ten opzichte van het bestuur. Dat hebben we gezien bij bedrijven waar het misging, vaak gepaard gaande met wisselingen in de samenstelling van bestuur en raad van commissarissen.

6.1.7 Omgang met aandeelhouders en belanghebbenden

De raad van commissarissen opereert in het belang van de organisatie en haar belanghebbenden. De raad weegt bij het uitoefenen van zijn toezichttaak de belangen van alle bij de organisatie betrokken belanghebbenden af en zorgt voor adequate informatievoorziening en rendement op investering of inspanning voor alle belanghebbenden.

Het bestuur betreft bij de beleidsvorming het belang van de verschillende belanghebbenden en legt aan hen verantwoording af over de uitvoering van het beleid. Het bestuur geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Hiervoor is het zinvol te bepalen welke belanghebbenden de onderneming kent, welke eisen deze stellen en hoe hiermee vanuit de ondernemingsleiding bezien moet worden omgegaan.

Met sommige belanghebbenden, zoals de ondernemingsraad, heeft de raad van commissarissen formele overlegmomenten (hierover meer in hoofdstuk 8). Met andere partijen heeft de raad van commissarissen een minder formele relatie; soms zijn leden bijvoorbeeld aanwezig bij bijeenkomsten van het bestuur met belanghebbenden. Het is aanbevelenswaardig om vast te stellen welke belanghebbende partijen voor een regelmatige gedachtewisseling in beeld zijn en om jaarlijks een overleg met deze partijen (afzonderlijk) in te plannen. Dit overleg wordt gevoerd door het bestuur in aanwezigheid van een of enkele leden van de raad van commissarissen.

In de laatste jaren is de nadruk in het bedrijfsleven meer op (het belang van) de aandeelhouders komen te liggen, zie hiervoor hoofdstuk 5. Aandeelhouders eisen meer invloed op de ondernemingsstrategie en het beleid. De taak van commissarissen is een brugfunctie te vervullen tussen het bestuur en de aandeelhouders, zodat het bestuur zich kan blijven richten op de bepaling en de uitvoering van de strategie en het belang van aandeelhouders kan worden gewogen met dat van andere belanghebbenden.

6.1.8 Taakuitoefening in bijzondere situaties

Uit de vorige paragrafen wordt duidelijk dat goed governance een resultaat is van de wijze waarop commissarissen hun taken uitoefenen. Hierna volgt een aantal handvatten voor de wijze van taakuitoefening ten aanzien van een aantal onderwerpen die in de praktijk tot dilemma's kunnen leiden. Het gaat hierbij achtereenvolgens om aandachtspunten voor commissarissen die worden geconfronteerd met integriteitschendingen, met een overname en met de vraag hoe toezicht te houden op risicomangement (paragraaf 6.1.9).

Aandachtspunten bij integriteitschendingen

Het bestuur en de raad van commissarissen moeten alert zijn op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden (Principe 2.6 van de Nederlandse Corporate Governance Code, 2016). Het bestuur stelt een procedure in, zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en de raad van commissarissen ziet daarop toe. De rol van de raad van commissarissen bij integriteitschendingen is weergegeven in het volgende kader.¹¹

Geruchten of vermoedens van fraude, omkoping of andere integriteitschendingen

Algemeen

- Veel (grote, internationaal opererende) ondernemingen worden met enige regelmaat geconfronteerd met kleine of grote gevallen van fraude c.q. misstanden. Het blijkt dat interne fraude vaak wordt gepleegd door leidinggevenden die al langer dan tien jaar bij een bedrijf werken. Stilzitten en nalaten in te grijpen terwijl er wetenschap is van mogelijke strafbare feiten kan leiden tot strafrechtelijke aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen.

Op welke wijze ingrijpen?

- Intern onderzoek.
- Aanvullende maatregelen (personen op non-actief stellen, direct bepaalde procedures wijzigen of gegevens veiligstellen).
- Informeren verzekeraar en/of toezichthouder.
- Communicatieplan opstellen/uitvoeren.

Aandachtspunten

- Stilzitten en nalaten in te grijpen kan grote gevolgen hebben.
- De uitvoering van goed en onafhankelijk onderzoek is essentieel.
- Verschoningsrecht advocaat.

- Welke aanvullende maatregelen moeten worden getroffen?
- Hoe wordt er over de fraude gecommuniceerd en naar wie?
- Beschikt de raad van commissarissen over voldoende informatiebronnen?

Aandachtspunten in overnamesituaties

Volgens Principe 2.8 van de Nederlandse Corporate Governance Code dienen zowel het bestuur als de raad van commissarissen de belangen van alle betrokken stakeholders zorgvuldig af te wegen indien sprake is van (a) een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap, (b) een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een bepaalde (significante) deelneming en/of (c) een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap. Daarbij dienen zij belangenverstrengeling van bestuurders en commissarissen te voorkomen. Ten aanzien van de rol van de commissarissen bij overnames kan het overzicht in het kader 'Rol van de raad van commissarissen bij overnames' behulpzaam zijn.¹²

Rol van de raad van commissarissen bij overnames

Uitgangspunten

- Zonder tegenstrijdig belang ligt het primaat bij het bestuur.
- Code: ook in overnamesituaties staat het belang van de vennootschap en haar onderneming voorop.
- Rvc heeft vaak wettelijke of statutaire goedkeuringsrechten.
- Code (2.8.1): bestuur betreft rvc tijdig bij een overnamebod op (certificaten van) aandelen in de vennootschap, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een (significante) deelneming en/of bij een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap.
- Code (2.8.2): indien een overnamebod op (certificaten van) aandelen in de vennootschap is aangekondigd of uitgebracht en het bestuur een verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te geven in de gegevens van de vennootschap, dan bespreekt het bestuur dit verzoek met de rvc.

Aandachtspunten algemeen

- Vaak is er versterkt toezicht bijvoorbeeld in verband met:
 - belangenconflict een of meer bestuurders;
 - strategische impact voor de vennootschap.
- Overweeg het instellen van een Special Committee of Transaction Committee.
- Maak in elk geval afspraken over informatievoorziening en tijdslijnen met bestuur; vraag eventueel om een 'fairness opinion'.
- Van der Moolen: gebrekkige informatievoorziening pleit niet vrij – integendeel (haalplicht).

Aandachtspunten rvc van de bidder

- Signaleer tunnelvisie of verliefdheid bij bestuur.
- Zie toe op onderbouwing van bestuur van onder andere:
 - strategische impact;
 - financieel-economische aspecten van de transactie.
- Vergeet de post-closing integratie niet!

Aandachtspunten rvc van de target

- In het belang van de vennootschap en haar stakeholders:
 - Zijn er een adequate prijs en voorwaarden?
 - Zijn er een strategische rationale bidder en vennootschap?
 - Is de continuïteit gewaarborgd?
 - Heeft de bidder de financiële middelen?
 - Is er zekerheid van executie van de overname?
 - Wat zijn de belangen van specifieke stakeholders?
- Bij vijandig bod of biedingenstrijd:
 - Zorg voor maximale intensiteit.
 - Vorm eigen team los van team met bestuur, zo nodig met eigen adviseurs.

6.1.9 Toegenomen aandacht voor (toezicht op) risicobeheersing en risicobereidheid

Ondernemen is het realiseren van kansen door op een bewuste wijze risico's te nemen, aldus de toelichting op de Nederlandse Corporate Governance code. Een adequaat risicobeheersingssysteem is hiervoor onmisbaar. In de Code wordt uiteengezet wat van vennootschappen wordt verlangd op het gebied van risicomangement.

Ten opzichte van de vorige code is in de huidige code meer aandacht besteed aan de implementatie en effectiviteit van risicobeheersingssystemen. Ook is de taak van de raad van commissarissen ten aanzien van risicobeheersing verscherpt.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap. Daartoe inventariseert en analyseert het bestuur de risico's (risk assessment), stelt het de risicobereidheid (risk appetite) vast en besluit het welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet (best-practicebepaling 1.2.1 van de code). De risk appetite zal onder meer afhankelijk zijn van het soort onderneming en van de betrokken stakeholders. Volgens Principes 1.4 en 1.5 legt het bestuur aan de raad van commissarissen verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesyste-

men. Het bestuur geeft in een verklaring in het bestuursverslag een onderbouwing van de risicobeheersing (best-practicebepaling 1.4.3).

De raad van commissarissen houdt toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Zoals gezegd bereidt de auditcommissie de besluitvorming van de raad van commissarissen op dit gebied voor (best-practicebepaling 1.5.1).

De verdeling van taken tussen bestuur en raad van commissarissen in verband met risicobeheersing is weergegeven in het kader ‘Toezicht op risicomangement en risicobeheersing.

Toezicht op risicomangement en risicobeheersing

Uitgangspunt: laat de bestuurder ondernemen

- Het bestuur identificeert, inventariseert en analyseert de risico's verbonden aan de vennootschapsstrategie.
- Het bestuur stelt de risk appetite vast.
- Het bestuur besluit welke maatregelen worden genomen.
- Het bestuur ontwerpt, implementeert en onderhoudt het risicobeheersingssysteem.
- Het bestuur monitort de werking van het risicobeheersingssysteem en, zo nodig, verbetert het systeem.

Uitgangspunt: risicobeheersing is een essentieel onderdeel van toezicht door de rvc

De rvc houdt toezicht op effectiviteit van risicobeheersing.

Met behulp van de auditcommissie wordt toezicht gehouden op:

- de relatie met en opvolging van aanbevelingen van de interne auditor en de externe accountant;
- de financiering van de vennootschap;
- toepassing van ICT-systemen, risico's op het gebied van cybersecurity;
- belastingbeleid van de vennootschap.

6.1.10 De vergadercyclus van strategisch plan tot uitvoering

De meeste raden van commissarissen vergaderen in lijn met een vooraf vastgestelde vergadercyclus. Deze is een resultante van de in paragraaf 6.1.1 beschreven toezichtvisie. In de vergadercyclus wordt jaarlijks vooraf bepaald welke onderwerpen wanneer op de agenda komen om besluitvorming tijdig te kunnen beoordelen.

De cyclus begint bij de strategie: welke richting staat het bestuur voor de onderneming voor ogen, hoe vertaalt zich dat in langetermijnbeleid op alle beleidsterreinen (financieel, commercieel, ICT, marketing, operationeel et cetera), zijn er een omgevingsanalyse en andere analyses (zoals SWOT) gemaakt en is er voldoende aandacht voor implementatie van de plannen? Commissarissen controleren de plannen op focus, haalbaarheid, risico's en consistentie.

De strategie wordt vervolgens vertaald in een begroting. Commissarissen vragen zich dan af of het budget voldoende taakstellend is, of de begroting klopt met het strategisch plan, of consequenties voor de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit voldoende doordacht zijn, en of er al dan niet nieuw vermogen moet worden aangetrokken.

In reguliere vergaderingen worden de strategische plannen en de begroting door de raad van commissarissen gemonitord en besproken met het bestuur. Dat betreft de evaluatie van de plannen van vorig jaar (realistisch geweest? lessen geleerd?), verwachtingen in de toekomst en de formele vastlegging van juridisch belangrijke zaken.

Tabel 6.2 geeft een voorbeeld van een vergadercyclus bij een boekjaar van 1 januari tot en met 31 december.

6.1.11 Professionalisering van de raad van commissarissen: opleiding, (zelf)evaluatie en beoordeling van geschiktheid

In paragraaf 2.5.4 stelden wij al dat corporate-governanceontwikkelingen zich in de toekomst in toenemende mate zullen gaan richten op de kwaliteit van het commissariaat (individueel en collectief) en minder op de formele samenstelling en structuren. De kwaliteit van het commissariaat wordt vooral bevorderd door opleiding en reflectie op het eigen functioneren.

Ten behoeve van *deskundigheidsbevordering* zijn in Nederland de laatste vijftien jaren meerdere opleidingsinstituten voor commissarissen actief ge-

Tabel 6.2 Voorbeeld vergadercyclus raad van commissarissen

#	Periode	Bijzondere aandachtsgebieden
1	Januari/februari	Voortgang doelstellingen raad van bestuur Evaluatie raad van bestuur* Evaluatie raad van commissarissen* Opleidingsprogramma raad van commissarissen
2	Maart/april	Jaarverslag & jaarrekening Organisatiestructuur X Interne procedures Financiën
3	Mei/juni	Halfjaarcijfers Benchmarks Marktontwikkelingen Concurrentieanalyse Verkoop innovatie & operations
4	September/oktober	Hrm Overzicht beoordelingen Managementteam ICT
5	November/december	Latest estimate Beloning bestuur* Strategie & beleidsplan (vanuit missie) Risico's in context risicobereidheid & risicobeheer Maatschappelijke taak en positie X Jaarplan & begroting

* Geheel of gedeeltelijk buiten aanwezigheid raad van bestuur

worden. Governance University, NCD Academy, Wagner Group en business schools of universiteiten als Insead, Nyenrode, Erasmus, VU en Tias¹³ zijn de belangrijkste aanbieders van samenhangende programma's. Daarnaast worden programma's aangeboden door brancheverenigingen voor toezicht-houders (onder meer VTW, NVTZ, VTOI-NVTK), alsmede accountants-, advocaten- en advieskantoren. De laatste jaren wordt meer aandacht besteed

aan permanente educatie voor commissarissen en er is zelfs een register voor commissarissen gestart die dit bevordert.¹⁴

Reflectie op het eigen functioneren is de tweede manier om de eigen deskundigheid en effectiviteit als commissaris te vergroten. Dat wordt gedaan door (zelf) evaluaties. Het verdient de voorkeur en is zelfs in de meeste codes verplicht gesteld om eens per jaar een aparte sessie te beleggen voor (zelf)evaluatie van het functioneren en de samenstelling van de raad van commissarissen (Peij, 2007a). Deze sessie kan op collectief niveau worden ingevuld of op individueel niveau, afhankelijk van de vereisten in de governancecode die van toepassing is, de ervaring die men al heeft met zelfevaluaties en/of de fase waarin de raad van commissarissen zich bevindt. Het is raadzaam in ieder geval minimaal eens per drie jaar een governance deskundige als externe begeleider voor het proces van (zelf)evaluatie aan te stellen, die kan optreden als technisch voorzitter van de plenaire bespreking, vooraf kritisch kan kijken naar documenten en mogelijk kan optreden als interviewer bij de voorbereiding van de plenaire bespreking of observator van een eerdere rvc-vergadering.

Raden van commissarissen die weinig ervaring hebben met (zelf)evaluatie beginnen veelal op collectief niveau. Hierbij krijgt ieder lid van de raad de gelegenheid aan de hand van een aantal vooraf bepaalde criteria aan te geven op welke terreinen de raad goed en minder goed functioneert. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende criteria:

- algemene taak/verantwoordelijkheid;
- kennis en ervaring;
- onafhankelijkheid;
- distantie/betrokkenheid;
- actieve opstelling;
- netwerk;
- integrale benadering;
- stakeholderoriëntatie;
- zorgvuldigheid en integriteit;
- beschikbaarheid voor het commissariaat in het algemeen en aanwezigheid tijdens vergaderingen;
- bereidheid tot verantwoording;
- samenwerking met het bestuur;
- teameffectiviteit;
- inhoudelijk: gang van zaken/operatie, financiën, risico's, ICT, acquisities, techniek/innovatie, hrm (management, beloning), strategie/beleid, marketing/commercieel, regels, wetgeving, codes, algemeen juridisch.

Bij een collectieve (zelf)evaluatie is veelal wel apart aandacht voor de rol en het functioneren van de voorzitter, vanwege zijn belangrijke positie binnen de raad van commissarissen. Hierbij kan gedacht worden aan het zorgen voor een juiste en volledige informatieverschaffing aan de raad, het agenderen van de juiste punten, het ruimte laten voor discussie tijdens de vergaderingen van de raad, het ook buiten de vergaderingen adequaat vertegenwoordigen van de raad en de onderneming, het op efficiënte en effectieve wijze leiden van de vergaderingen van de raad alsmede het samenvatten en het formuleren van heldere conclusies en besluiten, het voortouw nemen inzake samenstelling van de raad, actualisatie van reglementen en (zelf)evaluatie, het vervullen van de rol van vertrouwensman of -vrouw, aandacht schenken aan de continuïteit van het bestuur en het toezien op daadwerkelijke implementatie van besluiten van de raad.

Wanneer iedere commissaris voor zichzelf de criteria heeft bepaald aan de hand waarvan hij bepaalt dat het goed of minder goed gaat, vindt een plenaire bespreking plaats met uitwisseling van individuele uitkomsten. Doel hiervan is tot een gezamenlijk beeld te komen van het collectief functioneren van de raad.

Op individueel niveau kunnen in grote lijnen dezelfde criteria worden gehanteerd. Dit niveau van (zelf)evaluatie is persoonlijker en daarmee bewerklijker; er moet zowel inhoudelijk als procesmatig een grote mate van zorgvuldigheid in acht worden genomen.

Bij een individuele (zelf)evaluatie speelt de voorzitter van de raad van commissarissen een belangrijke rol. Een externe begeleider van het proces spreekt met ieder lid van de raad van commissarissen afzonderlijk en aansluitend spreekt hij samen met de voorzitter de uitkomsten met de betreffende commissaris door. Vervolgens worden de uitkomsten van dat gesprek in hoofdlijnen teruggerapporteerd in een plenaire bespreking van de raad van commissarissen.

Hierboven zijn enkele methoden geschetst om tot invulling van de (zelf)evaluatie van de raad van commissarissen te komen. Uiteraard zijn vele alternatieve vormen denkbaar.

Bij een *beoordeling van geschiktheid* stelt een externe toezichthouder vast of de (kandidaat-)beleidsbepaler, meestal een bestuurder of commissaris, beschikt over voldoende relevante kennis, vaardigheden en professioneel gedrag om de functie te vervullen. Dit blijkt onder andere uit opleiding, werkervaring en competenties. Dit onderwerp is in hoofdstuk 1 (paragraaf 1.2.1) al besproken.

6.1.12 Externe verantwoording door de raad van commissarissen

De raad van commissarissen dient haar werk voortdurend op verzoek van belanghebbenden te kunnen verantwoorden, maar moet zich in ieder geval jaarlijks uit eigen beweging te verantwoorden voor haar werk. Deze verantwoording gebeurt bij vennootschappen in de algemene vergadering van aandeelhouders aan de hand van een verslag, dat – afhankelijk van de omvang en aard van de vennootschap – wordt gepubliceerd in het jaarverslag. De algemene vergadering van aandeelhouders kan, wanneer de jaarrekening is vastgesteld, op basis van het verslag en de toelichting daarop decharge verlenen aan de raad van commissarissen. Daarmee is als het ware de ‘cirkel rond’ en kan een nieuwe jaarcyclus beginnen.

Het is aanbevelenswaardig het verantwoordingsverslag van de raad van commissarissen naast publicatie in het jaarverslag ook op de website te plaatsen, omdat op die wijze ook andere belanghebbenden worden geïnformeerd en in de gelegenheid worden gesteld vragen te stellen of opmerkingen te maken. Deze feedback kan voor de raad van commissarissen leerzaam zijn en reden om waar nodig zaken aan te passen. Bovendien kan een online gepubliceerd verslag tussentijds worden geactualiseerd.

In een stichting ligt dit anders, omdat deze geen aandeelhouders kent. Er wordt geen decharge aan toezichthouders verleend en daardoor is het des te belangrijker dat de raad van toezicht van een stichting zich extern verantwoordt. Deze verantwoording vindt plaats aan belanghebbenden in het algemeen en kan dus via het jaarverslag en de website, net als bij de vennootschap. Meer dan bij de vennootschap is het van belang expliciet feedback te vragen van belanghebbenden om op die manier de checks and balances te organiseren.

In een verslag van de raad van commissarissen kan het volgende aan de orde komen:

- taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen en governancestructuur van het bedrijf;
- vergaderingen: cyclus, aantal, onderwerpen, aanwezig;
- proces rondom goedkeuring jaarrekening en jaarverslag;
- geschiktheid en deskundigheid van de raad, samenstelling (leden, functie in raad van commissarissen, andere hoofd- en nevenfuncties, profiel);
- bezoldiging;
- schema van aan- en aftreden;
- uitkomsten zelfevaluatie, wijze van invulling opleidingsprogramma.

Deze punten kunnen in verband worden gebracht met de geldende governancecode en de eigen statuten en reglementen.

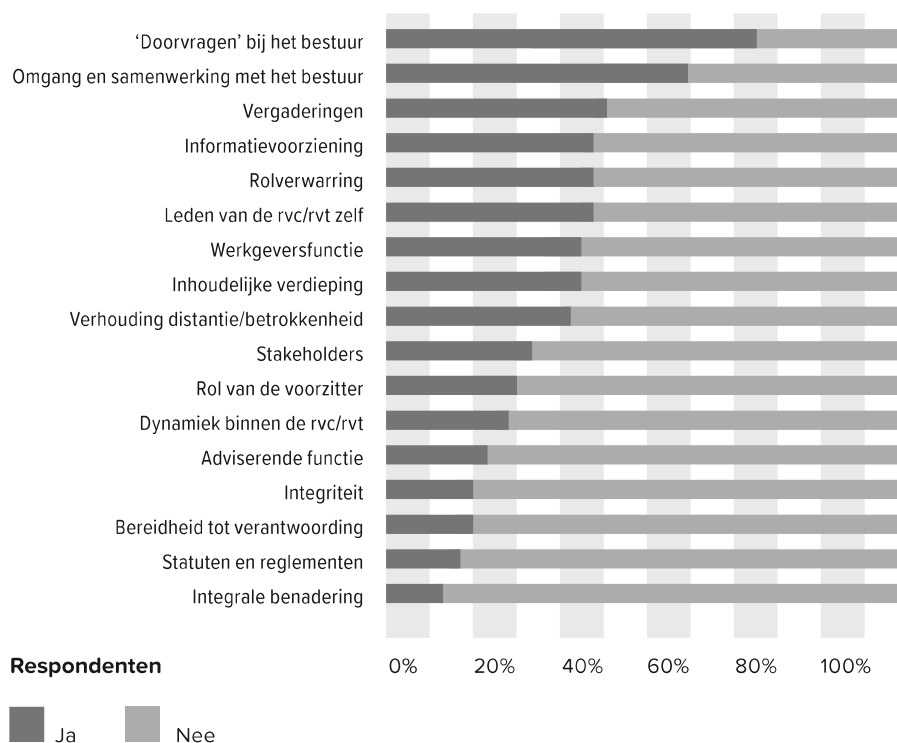
6.2 Handvatten voor een effectieve cultuur in de raad van commissarissen

Er is veel verwarring onder commissarissen en toezichthouders over de juiste invulling van hun rol (Peij et al., 2012; 2014). Commissarissen waren vaak zelf bestuurder of zijn dat nog steeds elders en zijn dus gewend om zelf aan het roer te staan. Ook zijn de omgangsregels met het bestuur in de praktijk niet altijd duidelijk. Hierdoor hebben commissarissen in de praktijk moeite met puur toezicht houden. Wat zijn nu de handvatten voor een effectieve boardcultuur?

6.2.1 Zeventien probleemgebieden

Peij et al. (2012) onderscheiden in hun onderzoek op basis van de analyse van zelfevaluaties van raden van commissarissen en toezicht zeventien probleemgebieden, die middels een enquête zijn voorgelegd aan commissarissen. Daaruit komt een overzicht van de meest herkenbare problemen (figuur 6.1).

Figuur 6.1 Hebt u wel eens een uitdaging/probleem ervaren op het gebied van ...? (n=34)¹⁵



Zoals uit de grafiek in figuur 6.1 valt op te maken zijn de problemen die het meest frequent voorkomen, problemen die de relatie met het bestuur betreffen. Zij vinden met name plaats op het gebied van 'doorvragen' bij het bestuur en de omgang en samenwerking met het bestuur. De commissarissen die aan het onderzoek deelnamen, hebben op gemiddeld bijna zes gebieden een probleem ervaren.

Door middel van een kruistabel-analyse hebben de onderzoekers een indeling gemaakt van de verschillende probleemgebieden. 'Belangrijk' hebben zij geïdentificeerd als boven het gemiddelde. 'Minder belangrijk' zijn dan die gebieden die onder het gemiddelde vallen. Voor het 'vaak' of 'minder vaak' hebben van een probleem in een bepaald gebied geldt hetzelfde. Dat leidt tot de matrix van figuur 6.2.

Figuur 6.2 Kruistabel 'probleemgebieden', belangrijkheid vs. ervaring

	Belangrijk	Minder belangrijk
Relatief vaak een probleem	<ul style="list-style-type: none"> - 'Doorvragen' bij bestuur - Informatievoorziening - Omgang en samenwerking met bestuur - Rolverwarring 	<ul style="list-style-type: none"> - Verhouding distantie vs. betrokkenheid - Leden rvc zelf - Inhoudelijke verdieping - Vergaderingen - Werkgeversfunctie
Relatief minder vaak een probleem	<ul style="list-style-type: none"> - Integriteit - Bereidheid tot verantwoording - Rol voorzitter 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrale benadering - Adviserende functie rvc - Dynamiek binnen rvc - Stakeholderoriëntatie - Statuten en reglementen

Het mag helder zijn dat *kwadrant I* in principe de hoogste prioriteit heeft. Problemen binnen dit gebied komen niet alleen vaak voor, maar worden ook bovengemiddeld belangrijk geacht. Directe maatregelen voor probleemgebieden binnen dit kwadrant zijn dus een vereiste.

Zoals is gebleken uit de resultaten lijkt het meest voorkomende probleem, althans, van de gegeven categorieën, het 'doorvragen' bij het bestuur. Problemen op dit gebied worden ook als zeer belangrijk ervaren. Deze resultaten

duiden op terughoudendheid vanuit het bestuur richting de raad van commissarissen om absolute duidelijkheid te verschaffen op sommige onderwerpen.

Omgang en samenwerking met het bestuur is tevens een gebied dat zeer hoog scoort onder de respondenten. Het wordt ook hoog beoordeeld qua belang met een 4.3. Het blijkt echter dat vele van de aangegeven problemen op dit gebied zijn te herleiden tot problemen betreffende de *informatievoorziening*, dat ook een hoog scorend gebied is in het onderzoek.

Het laatste gebied dat in kwadrant I valt is *rolverwarring*. Er lijkt consensus te zijn dat rolverwarring voorkomen kan worden door het te bespreken met het bestuur en duidelijke afspraken te maken.

Tabel 6.2 geeft een overzicht van definities van de belangrijkste gevonden problemen.

Tabel 6.3 Definities van de vier probleemgebieden

Probleemgebied	Definitie
1. Doorvragen bij de rvb	Problemen gerelateerd aan de mogelijkheden de rvb(-leden) uit te dagen door het stellen van kritische vragen tijdens, voor en na vergaderingen; kwesties gerelateerd aan de vraag van wel of niet doorvragen, met name wanneer antwoorden van de rvb incompleet of onvoldoende naar tevredenheid zijn.
2. Informatievoorziening	Problemen gerelateerd aan de kwaliteit en/of kwantiteit van (schriftelijke en mondelinge) informatie zoals verstrekt door de rvb.
3. Samenwerking en omgang met de rvb	Problemen gerelateerd aan het gedrag en (non-)verbale communicatie tussen de rvc en rvb; interpersoonlijke conflicten en botsingen tussen beide boards.
4. Rolverwarring	Problemen gerelateerd aan onduidelijkheden met betrekking tot rollen, taken en verantwoordelijkheden van de rvc en de rvb (met name wanneer commissarissen intensiever betrokken worden bij de dagelijkse bedrijfsvoering).

6.2.2 Oorzaken van en oplossingen voor de probleemgebieden

Enkele jaren later hebben Bezemer en Peij c.s. (2014) onder 120 commissarissen verdiepend onderzoek gedaan naar de problemen in kwadrant 1. Dit onderzoek identificeert voor elk probleemgebied in kwadrant 1 oorzaken en mogelijke oplossingen: bij commissarissen bestaat behoefte aan meer tijd, meer assertiviteit, een meer open cultuur en de behoefte aan reflectie op het eigen handelen en 'in gesprek zijn' in plaats van alleen 'vergaderen'.

Het belang van de voorzittersrol kwam bij alle probleemgebieden in het vervolgonderzoek naar voren. De voorzitter wordt regelmatig gezien als een persoon die veel kan betekenen voor het verbeteren van de effectiviteit over de volle breedte van het functioneren van de raad van commissarissen.

Daarna resteerde nog één belangrijke vraag: als uit beide onderzoeken blijkt dat er vooral problemen zijn tussen bestuur en raad van commissarissen, is de one-tier board dan niet een voor de hand liggende oplossing? In dit gremium zijn alle rollen tenslotte verenigd. Een meerderheid van de respondenten, zowel degenen die zitting hebben in een two-tier als in een one-tier board, ziet hierin echter geen oplossing. Respondenten geven aan dat het boardmodel er nauwelijks toe doet en de effectiviteit van de board voornamelijk afhankelijk is van de kwaliteit van de mensen in de raad van commissarissen en dan met name de voorzitter.¹⁶

6.2.3 Drie handvatten voor een effectieve boardcultuur

Uit de voorgaande paragrafen wordt duidelijk dat de belangrijkste problemen van de raad van commissarissen niet liggen op het vlak van integriteit, externe verantwoording, de stakeholderoriëntatie of de formele regels (zoals statuten en reglementen), maar op het terrein van doorvragen bij het bestuur, een goede omgang en samenwerking met het bestuur en de informatievoorziening. Commissarissen vinden de 'zachte' kant van het toezicht houden lastiger dan de 'harde' kant.

Drie aspecten van de gedragskant zijn dus doorslaggevend. Deze hebben wij vertaald in 'best behavioural practices' als handvatten voor de commissaris in de praktijk.¹⁷

Ten eerste dient de rvc de rvb te inspireren en uit te dagen door het stellen van kritische vragen tijdens en voor of na vergaderingen. Ruimte creëren voor het stellen van kritische vragen gaat regelmatig hand in hand met de cultuur in de board.

Handvat 1. Wat zijn nu de ‘best behavioural practices’ rondom het kritisch vragen stellen?

- Creëer ruimte op de agenda voor verdieping in specifieke thema's, bijvoorbeeld één thema per vergadering waar meer tijd voor wordt genomen.
- Vergader structureel in en buiten aanwezigheid van het bestuur. Een voorvergadering kan dienen om inhoudelijk voor te spreken en een navergadering om na te praten over het proces.
- Goede voorbereiding van en afstemming voorafgaand aan vergaderingen is het halve werk en helpt om met één stem te bespreken vanuit de rvc.
- Gebruik een andere manier van vragen stellen: open, zonder dreiging en oordeel.

Ten tweede dient de rvc, samen met de rvb, de juiste set aan informatie samen te stellen. Het belang en de verantwoordelijkheden binnen de informatievoorziening naar de rvc toe zijn regelmatig een twistpunt, zo blijkt. Het is vaak een lastige kwestie, omdat de meningen verschillen en behoeftes uiteenlopen; de een wil zo veel mogelijk, de ander alleen de kern.

Maar waar haalt de rvc de informatie vandaan? Bijna de helft van de respondenten (Peij et al., 2014) is van mening dat de rvc zelf de organisatie in zou moeten gaan om informatie te verzamelen, tegenover ruim 40% die het daarmee enigszins of geheel oneens is. Een punt van discussie dus.

Dat relateert aan cultuur en gedrag, omdat commissarissen vaak een rvc binnenkomen en de bestaande gewoonten meestal gewoon overnemen. Ook qua informatievoorziening. Terwijl juist een nieuwe commissaris kritisch en onafhankelijk kan kijken naar de inhoud, hoeveelheid en het aggregatieniveau van de informatie. Het veranderen van de informatie vraagt om openheid en flexibiliteit en is derhalve een intens proces tussen rvc en rvb. Het vraagt om een toezichtvisie vanuit de rvc, die wordt vertaald in een toetsingskader en informatieplan (zie paragraaf 6.1).

Handvat 2. Wat zijn nu de ‘best behavioural practices’ rondom de informatievoorziening aan de rvc?

- Focus op – vanuit de toezichtvisie – relevante en compacte informatie.
- De voorzitter speelt een belangrijke rol als voortdurende informatiebrug tussen rvb en rvc, in en buiten vergaderingen.
- Vertaal dit in duidelijke informatieprotocollen, formats, planning en kalender, zodat voor iedereen duidelijk is wat wanneer kan worden verwacht en eenieder daarop aanspreekbaar is.

- Werk in dit proces vanuit de rvc samen met de rvb, maar houd de lead vanuit de eigen toezichtvisie.

Ten derde gaat de aandacht steeds meer uit naar de wijze van (non-)verbale communicatie tussen de rvc en rvb.

Handvat 3. Wat zijn nu de ‘best behavioural practices’ rondom de wijze van communicatie?

- Wees transparant, open en eerlijk en spreek elkaar aan op deze aspecten, bijvoorbeeld in zelfevaluaties. De voorzitter speelt hierin een belangrijke rol.
- Wees duidelijk in wat je van elkaar verwacht, en behandel verschillen met respect.
- Onderneem gezamenlijke activiteiten met de rvc en rvb buiten vergaderingen om, zodat achtergronden en denkwijzen duidelijker worden, waarbij zakelijke afstand tussen alle betrokkenen blijft bestaan.

Door te focussen op een eigen toezichtvisie – waarbij rekening wordt gehouden met de hiervoor genoemde ‘best behavioural practices’ – en door in de vertaling van die visie naar de werkpraktijk als raad van commissarissen samen te werken met het bestuur, kunnen wederzijdse verwachtingen goed worden gemanaged, kan men elkaars achtergronden en denkwijzen beter leren kennen en kan men uiteindelijk effectiever worden als commissaris en bestuurder.

6.3 Conclusie: operationele processen vragen zorgvuldigheid

De rol van de commissaris wordt in de komende jaren (pro)actiever: richting aandeelhouders, belanghebbenden, bestuur en het bedrijf zelf. De rol van de commissaris wordt steeds meer situationeel bepaald, waarbij per vraagstuk of situatie wordt ‘opgeschakeld’ en ‘teruggeschakeld’ qua rolinvulling. Voorts zien we dat de professionalisering van de commissaris sterk doorzet, middels (voortdurende) zelfreflectie, aanspreekbaarheid, openheid, juridisch, gedragsmatig en maatschappelijk bewustzijn, en deskundigheidsbevordering. Met name bij strategische vraagstukken vindt de bestuurder in toenemende mate een (pro)actieve, bewuste, betrokken commissaris naast zich.

Er is niet één wijze waarop invulling kan worden gegeven aan de taken van de raad van commissarissen. De wijze waarop invulling wordt gegeven aan

operationele governanceprocessen is afhankelijk van de specifieke situatie waarin een organisatie zich bevindt, het governancemodel waarmee wordt gewerkt en de personen die zitting hebben in de organen voor bestuur en toezicht. In de vorige paragrafen werd duidelijk dat veel aspecten een rol spelen en er derhalve zorg en aandacht nodig is bij het inrichten en praktisch invullen van deze processen.

Wanneer er onvoldoende zorg en aandacht is voor deze processen zijn rollen en afspraken van bestuurders en commissarissen niet altijd voldoende 'doorleefd', gedragen en vastgelegd en bestaat er risico op misverstanden, rolverwarring of, erger nog: (grens)conflicten. Deze kunnen van grote invloed zijn op de bedrijfsvoering en prestaties; voldoende reden dus om de operationele governanceprocessen in iedere organisatie met voortdurende aandacht en zorg in te richten en uit te voeren.

Noten

- 1 Dit hoofdstuk richt zich met name op de raad van commissarissen van NV's en BV's. Wat we over de raad van commissarissen van NV's en BV's schrijven, is echter ook relevant voor de raad van commissarissen of raad van toezicht van grote stichtingen, zoals zorginstellingen, hogescholen en woningcorporaties. Zie over de juridische overeenkomsten en verschillen tussen de raad van commissarissen van een NV of BV en de raad van toezicht van een stichting ook M.J. van Uchelen-Schipper, *Toezicht op het bestuur*, *TvOB*, 2016-1.
- 2 Zie hierover ook M.M. Stolp, 'De zorg van een zorgvuldig commissaris', *WPNR* 2015/7045; M.L. Lennarts & J. Roest, 'Toezicht; benoeming en ontslag, taken en bevoegdheden en aansprakelijkheid van toezichthouders in besloten verhoudingen', in: B. Bier, M. van Olffen & B. Snijder-Kuipers (red.), *Handboek Notarieel Ondernemingsrecht - deel 1 - BV en NV*, Wolters Kluwer, 2016, en het kader van M.M. Stolp, 'Intensivering van toezicht, wanneer?' in de vorige editie van dit *Handboek Corporate Governance* (2015).
- 3 Zie ook het kader van M.M. Stolp in de vorige editie van dit *Handboek Corporate Governance* (2015).
- 4 Zie ook het kader van M.M. Stolp in de vorige editie van dit *Handboek Corporate Governance* (2015).
- 5 Zie ook Principe 2.4 van de Nederlandse Corporate Governance Code (2016).
- 6 Zie bijvoorbeeld het rapport van de AFM van december 2017, te vinden op <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/dec/rapport-blinde-vlekken>; het rapport van DNB uit 2013 en het rapport van de commissie-Halsema uit 2013, waarover M.J. van Uchelen-Schipper, 'Toezicht op het bestuur', *TvOB*, 2016-1.
- 7 Zie ook best-practicebepaling 2.3.6 sub iii van de Nederlandse Corporate Governance Code (2016).
- 8 Zie ook M.M. Stolp in de vorige editie van dit handboek (2015).
- 9 De genoemde aandachtspunten zijn verzameld uit de rechtspraak en (juridische) literatuur. Zie ook het kader in de vorige editie van dit handboek van Mariëtte Koppenol-Laforce.
- 10 S.C. Peij, *Commissaris op de bestuurdersstoel*, Van Gorcum, 2005; S.C. Peij, *Situationeel toezicht houden heeft de toekomst*, publicatie VTW, 2017. www.toezichtmetpassie.nl
- 11 Zie ook het kader in de vorige editie van dit handboek (2015) van Marry de Gaay Fortman.
- 12 Zie ook het kader in de vorige editie van dit handboek (2015) van Michiel Pannekoek.
- 13 Zoals per ultimo 2017 zijn erkend door het Register Certified Board Member (RCBM).
- 14 Register Certified Board Member (RCBM).
- 15 Bron: S.C. Peij, P.-J. Bezemer & G. Maassen, 'The effectiveness of supervisory boards: an exploratory study of challenges in Dutch boardrooms', *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2012, Vol. 7, No. 3, p. 191-208.
- 16 Uit het rapport van oktober 2017 'Evaluatie Wet bestuur en toezicht' van het Instituut voor Ondernemingsrecht, faculteit rechtsgeleerdheid, Rijksuniversiteit Groningen en Institute for Governance and Organizational Responsibility, faculteit economie en bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, komt naar voren dat het voordeel van het monistische bestuursmodel in de praktijk met name gelegen is in de geïnformeerde en betrokken positie van de niet-uitvoerende bestuurders.
- 17 S.C. Peij, *Handvatten voor een effectieve boardroom cultuur*, w, 2016.