

Op 1 januari 2013 wordt de Wet Bestuur en Toezicht naar verwachting van kracht¹. Na invoering van deze wet kunnen bedrijven gemakkelijker kiezen uit de one-tier board en de two-tier board als bestuursmodel. Shell heeft in 2005 het one-tier model ingevoerd en kan dus al de eerste balans opmaken. Ervaringen bij Shell en lessen voor bedrijven die volgen.

THEMA: DE ONE-TIER BOARD

ONBEKEND MAAKT ONBEMIND

DE ONE-TIER BOARD BIJ ROYAL DUTCH SHELL – GELEERDE LESSEN

Stefan Peij en Michiel Brandjes

De nieuwe Wet bestuur en toezicht maakt het voor bedrijven gemakkelijker het one-tier (of monistisch) bestuursmodel in te voeren. In dit model bestaat het bestuur uit uitvoerende leden (executives), verantwoordelijk voor het beleid en de dagelijkse gang van zaken, en niet-uitvoerende leden (non-executives), die toezicht houden op het bestuur en tevens mede het beleid uitstippelen (Eumedion, 2011).

Tabel 1 geeft een overzicht van verschillen tussen beide modellen.

Bijna alle bedrijven in Nederland hanteren nu nog het two-tier (of duale) bestuursmodel, waarin een apart toezichthoudend orgaan (de raad van commissarissen) toezicht houdt op het bestuur. Het is de verwachting dat met de nieuwe wet de komende tijd door het bestuur en

de raad van commissarissen van Nederlandse bedrijven zal worden gezien of het voor de eigen vennootschap wenselijk is over te stappen van het two-tier naar het one-tier bestuursmodel (Eumedion, 2011).

Beide modellen kennen voor- en nadelen. Er is geen wetenschappelijk bewijs dat de ene bestuursstructuur op langere termijn betere resultaten oplevert dan de andere. Bovendien is het voor een goede governance bij bedrijven niet primair van belang in welk formeel kader het toezicht is gegoten, maar op welke wijze en door wie er invulling aan wordt gegeven. Welke structuur het meest geschikt is, zal ook samenhangen met de aard en de activiteiten van de vennootschap in kwestie (Eumedion, 2011). Er zijn zowel voor- als nadelen verbonden aan de invoering van een one-tier structuur in een vennootschap. Zie tabel 2.



Het personeel van Shell wordt bestuurd door een one-tier board.

Kenmerken	One-tier model	Two-tier model
Samenstelling	Uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders opereren in één bestuur, dat zowel een uitvoerende als toezichhoudende functie heeft.	Uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders hebben geen zitting in hetzelfde orgaan. De RvC bestaat geheel uit toezichthouders. De RvB bestaat uit bestuurders.
Commissies	Toezichthoudende commissies bestaan uit een meerderheid van niet uitvoerend bestuurders.	Toezichthoudende commissies bestaan uitsluitend uit toezichthouders.
Organisatie	Eenlaagse structuur (one-tier) waarin zowel uitvoerende als niet uitvoerende bestuurders zitting hebben.	Tweelaagse structuur (two-tier) met een RvB en een RvC, waarvan de leden in beginsel onafhankelijk zijn van de onderneming.

Tabel 1: kenmerken one- en two-tier modellen (Peij, 2010; Schraven, 2008)

Voordelen one-tier board	Nadelen one-tier board
<ul style="list-style-type: none"> ★ De snelheid van besluitvorming ★ De grotere betrokkenheid van de niet-uitvoerende bestuurders bij strategie en beleid ★ Betere informatievoorziening ★ Meer invloed op gehele bestuur door aandeelhouders en/of overige stakeholders² ★ Internationaal meer herkenbaar 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Groter aansprakelijkheidsrisico niet-uitvoerende bestuurders ★ In Nederland relatief onbekend; 'onbekend maakt onbemind' ★ Meer tijdbesteding leidt tot hogere beloning niet-uitvoerend bestuurders en dus meer kosten voor bestuur ★ Geen duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht, tussen 'uitvoering' en 'controle'

Tabel 2: kenmerken one- en two-tier modellen (Peij, 2010; Eumedion, 2011)

Nederlandse bedrijven met een two-tier structuur zijn de laatste jaren in de praktijk een stuk opgeschoven naar de one-tier structuur. Zo is bijvoorbeeld de betrokkenheid van de commissarissen sterk toegenomen met de instelling van speciale commissies, zoals de audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie. De functie van president-commissaris is de laatste jaren ook zwaarder geworden, mede door de bepalingen over de president-commissaris in de Nederlandse corporate governance code. Hij opereert in toenemende mate zoals de 'Chairman' in het one-tier model (Bezemer, Peij e.a., 2010). Tegelijkertijd is de bij buitenlandse vennootschappen toegepaste one-tier structuur opgeschoven naar een

two-tier structuur door onder meer de nadruk op bepalingen in buitenlandse corporate governance codes dat de meerderheid van de board uit niet-uitvoerende bestuursleden moet bestaan en onafhankelijk moet zijn en dat deze niet-uitvoerende bestuursleden ook vergaderen buiten de aanwezigheid van de uitvoerende bestuurders. Bovendien moeten de speciale commissies van de board veelal bestaan uit uitsluitend niet-uitvoerend bestuurders. Veelal wordt gesproken van een convergentie naar een 'anderhalf-tier' structuur (Eumedion, 2011).

Buiten beursgenoteerde bedrijven komt de one-tier board in Nederland nog weinig voor. Voorbeelden van grote beursgenoteerde bedrijven met een one-tier

board in Nederland, met hun statutaire zetel overigens buiten Nederland, zijn naast Royal Dutch Shell, Air France, ArcelorMittal en Logica Nederland. Voorbeelden van statutair in Nederland gevestigde bedrijven met een one-tier board in Nederland zijn Unilever, D.E Master Blenders 1753, Kardan, New Sources Energy, Heineken Holding, TMC en Cryo-Save Group (Abma, 2012, zie elders in dit nummer van Goed Bestuur).

De unificatie van Royal Dutch Shell: 'if it ain't broke, don't fix it'?

Op 20 juli 2005 ging de handel in aandelen Royal Dutch Shell pIc van start op de effectenbeurzen in Amsterdam, Londen en New York. Dit was een mijlpaal in het proces tot de zogenaamde unificatie van de Groep van Shell Maatschappijen (de Shell Groep) onder Royal Dutch Shell.

Deze unificatie werd mede veroorzaakt door de afwaardering van de reserves³ die bij de buitenwereld aanleiding gaf om aan te dringen op een herziening van de structuur. De unificatie onder Royal Dutch Shell is vervolgens tot stand gekomen op basis van een groot aantal deelkeuzes, zoals bijvoorbeeld de keuze voor de rechtsvorm van een Engelse pIc met het hoofdkantoor in Nederland. Ook de naam is een voorbeeld van een dergelijke keuze, evenals het feit dat Royal Dutch Shell als Engelse pIc gerechtigd is het Nederlandse predicaat 'Koninklijke' te voeren (Brandjes en Vegter, 2006)

De Shell Groep kende voor de unificatie twee afzonderlijke beursgenoteerde houdstermaatschappijen: de NV Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij en The 'Shell' Transport and Trading Company plc. Koninklijke en Shell Transport waren samengegaan in 1907 door contractueel een zeer nauwe samenwerking overeen te komen (in de zogenaamde 'amalgamation agreement'). Na de unificatie bestaat er een beursgenoteerde uiteindelijke houdstermaatschappij, Royal Dutch Shell, die 100% van de aandelen in het kapitaal van de Koninklijke en Shell Transport houdt.

De voordelen van de nieuwe organisatiestructuur zijn eenvoud, duidelijkheid, efficiency en accountability. De nieuwe structuur heeft achteraf gezien een logica

en vanzelfsprekendheid die de vraag oproept waarom hiertoe niet veel eerder is besloten. Het is er niet eerder van gekomen omdat een groot aantal fiscale, juridische en belangenhindernissen moest worden genomen om tot de nieuwe structuur te komen en de dringende noodzaak daartoe ontbrak: 'if it ain't broke, don't fix it!'.

De keuze voor het vormen van een beursgenoteerde uiteindelijke houdstermaatschappij bleek niet de gemakkelijkste keuze wat betreft verwezenlijking, maar wel een die het beste aan alle doelstellingen voldoet. De juridische bijdrage aan de methode om tot het resultaat van een uiteindelijke houdstermaatschappij te komen is, tezamen met de fiscale inbreng, van doorslaggevende betekenis geweest in het unificatieproces (Brandjes en Vegter, 2006).

Balans opgemaakt bij Royal Dutch Shell: "One Company, One Board"

Feitelijk had Royal Dutch Shell voor de unificatie drie bestuurlijke organen: de one-tier board van de UK plc en de RvB en RvC van de Nederlandse NV. De drie besturen vergaderden gezamenlijk als een 'conference' voorafgaand aan de formele bestuursvergaderingen. De conference was geen formeel juridisch orgaan.

In het kader van de gedachte "one company, one board" werden de drie besturen bij de unificatie samengevoegd tot één one-tier board voor het gehele bedrijf. In 2005 werd een aantal van de UK plc directeuren uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders in de nieuwe one-tier board en het zelfde gold voor de bestuurders en commissarissen van de NV. De helft van de leden van de voormalige drie bestuurlijke organen van beide vennootschappen trad terug. De andere helft van deze leden is in de daarop volgende jaren geleidelijk aan teruggetreden, met verjonging van de board met 'vers bloed' als gevolg.

Het oppakken van de rollen na de overgang naar een one-tier board bij Royal Dutch Shell verliep - door de ervaring die in de voorafgaande decennia was opgedaan met collega's uit de one-tier board van de UK plc en het vergaderen in een 'conference' - relatief soepel. De grootste veranderingen waren:

'THE CHAIRMAN MAKES OR BREAKS THE BOARD' GELDT BIJ DE ONE-TIER BOARD IN OVERTREFFENDE TRAP

- ★ de rol van de voorzitter van de board ('Chairman');
- ★ één bestuur in één vergadering bijeen (hoewel de niet-uitvoerende bestuurders ook apart vergaderen zonder uitvoerende bestuurders; echter, daar wordt niets besloten);
- ★ perceptie in de buitenwereld m.n. buiten Nederland en communicatie naar de media;
- ★ voor het company secretariaat (vereenvoudiging),
- ★ terminologie.

De verandering ten aanzien van de rol van de voorzitter is intensivering van betrokkenheid. De one-tier voorzitter is twee tot drie dagen per week bezig met de functie en regelmatig op kantoor gedurende welke tijd hij behalve met de CEO, de CFO en Company Secretary ook direct spreekt met diverse andere senior executives. De one-tier voorzitter gaat vaker op reis en bezoekt meer locaties, operaties en projecten, belangrijke aandeelhouders en analisten voor het bedrijf.

De aparte vergadering van de niet-uitvoerende bestuurders is een 'best practice' uit de UK Corporate Governance Code die door Shell wordt toegepast. Het is geen 'voorkookvergadering' en er wordt niets formeel besloten; het is een gelegenheid tot onderling overleg van alleen de niet-uitvoerende bestuurders.

In de eerste twee jaar waren nog wat two-tier board reflexen in de one-tier board van Royal Dutch Shell merkbaar. Een aantal niet-uitvoerende bestuurders beoordeelde bijvoorbeeld de uitvoerende bestuurders als toezichthouders in de jaarlijkse evaluatie (de 'Board, Board Committee, Director and Chairman self evaluation'), terwijl binnen het bestuur geen beoordelingsverhouding meer bestaat. Dit is in de jaren daarop gecorrigeerd. Momenteel nemen uitvoerende bestuurders op voet van gelijkheid aan deze evaluaties deel. Er is een afzonderlijke verantwoordelijkheid in dit proces voor

de remuneratiecommissie, die beoordeelt in hoeverre de remuneratie marktconform is en de bestuurders hun targets hebben gehaald en recht hebben op een bonus.

Ook het besef medebeslisser in plaats van toezichthouder op (voorgenomen) besluiten te zijn is gegroeid.

Lessen voor bedrijven die volgen: "Old habits die hard"

Wij zien vanuit de ervaring bij Royal Dutch Shell de volgende aandachtspunten voor de keuze van een one-tier board of de overgang van een two-tier naar een one-tier board bij andere bedrijven.

1. De one-tier board moet geen doel op zich zijn. Bestuur, raad van commissarissen en belanghebbenden moeten helder voor ogen hebben om welke reden ze voor een one-tier board kiezen.
 - ★ Voor- en nadelen dienen in de specifieke situatie te worden gewogen.
 - ★ Gezien het bovenstaande lijkt het model vooral te passen bij bedrijven in een sterk dynamische markt, zoals sommige technologiebedrijven, bij bedrijven die erg complex zijn en/of ook een maatschappelijke of nutsfunctie hebben (teneinde in crisissituaties snel te kunnen handelen) en bij bedrijven waarbij de grootaandeelhouder ook nauw betrokken is bij het bestuur en/of raad van commissarissen (onder meer de familievennootschap). (zie ook Eumedion, 2011)
 - ★ Daar hoort ook bij dat de niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders de formele verschillen in taak omschrijving en verantwoordelijkheden onder ogen zien.
2. Commissarissen zijn toezichthouders. Niet-uitvoerende bestuurders zijn mede beslissers maar ook toezichthouders. Wees daarom terughoudend met een één-op-

één overgang van ‘oude’ commissarissen en bestuurders naar het one-tier model. Hoe gaan dezelfde voormalige bestuurders en commissarissen zich gedragen in hun nieuwe rol van niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders?

- ★ Het is denkbaar dat de nieuwe niet-uitvoerende bestuurder zich hetzelfde opstelt als in zijn voorafgaande rol als commissaris: “old habits die hard”.
- ★ Het is ook denkbaar dat de nieuwe niet-uitvoerende bestuurder doorschiet in zijn nieuwe rol en zich als uitvoerend bestuurder opstelt, wat ook niet de bedoeling is.
- ★ Neem derhalve in ogenschouw dat het niet alléén gaat om de formele rol en structuur verschillen. De gedrags- en informele aspecten zijn net zo, zo niet nog belangrijker.
- ★ Dit geldt zowel voor niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders als de ondersteunende organisatie, zoals het company secretariaat. Breng daarom meteen ervaring met de one-tier board in zowel het bestuur als het secretariaat.

3. Onderschat het verschil in tijdbesteding en verantwoordelijkheid niet. Het is bijvoorbeeld niet makkelijk om tegelijkertijd CEO bij het ene en niet-uitvoerende bestuurder bij het andere bedrijf te zijn. De meeste CEO's nemen dan ook geen rol van niet-uitvoerende bestuurder in hun eerste jaren en vragen toestemming van de raad van commissarissen of board bij de organisatie waar ze CEO zijn.

4. Ofschoon weinig in de weg staat dat een voorzitter van een raad van commissarissen zich ook actief opstelt, van een voorzitter van een one-tier board wordt het verwacht, sterker nog, is het zijn of haar rol. ‘The Chairman makes or breaks the board’²⁴ geldt bij de one-tier board in overtreffende trap.

Noten

1. Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen (Stb. 275).
2. M.u.v. one-tier structuurvennootschappen, waar de algemene vergade-

ring van aandeelhouders net als bij two-tier structuurvennootschappen geen invloed heeft op de samenstelling van de uitvoerende bestuurders.

3. Zie onder meer het artikel ‘Weer grotere afwaardering reserves Shell’ in NRC, 3 februari 2005
4. Naar analogie van Steven R. Schuit, *The Chairman Makes Or Breaks The Board*, Gopher B.V., mei 2010

Literatuur

- ★ Abma, 2012, *Overstap naar one-tier structuur vaak gedreven door persoonlijke voorkeuren*, Goed Bestuur, no. 3-2012
- ★ Bezemer, P.J., S.C. Peij, G.F. Maassen en H. van Halder, *The Changing Role of the Supervisory Chairman*, Journal of Management and Governance, februari 2010
- ★ Brandjes, M.C.M. en J. Vegter, *Een Koninklijke plc: Royal Dutch Shell*, NJB, nr. 7, 17 februari 2006
- ★ Eumedion, *Position paper over de invoering van de one-tier board structuur*, eigen publicatie, 19 december 2011
- ★ Peij, S.C., *De one-tier board, waarom wel en waarom niet?*, Finance & Control, augustus 2010
- ★ Schraven, Theo, *Naar een one-tier board in de zorg?*, ZMmagazine, jaargang 24, nr. 10, oktober 2008

Over de auteurs

Dr Stefan Peij is directeur Governance University en lector Inholland. Mr Michiel Brandjes is Company Secretary and General Counsel Corporate bij Royal Dutch Shell plc

