

‘De one-tier board komt steeds vaker voor in Nederland’, zegt directeur van de Governance University, **Stefan Peijj**. ‘In dit model bestaat het bestuur uit uitvoerende leden – executives – die verantwoordelijk zijn 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.’

DE ONE-TIER BOARD IS GOED BRUIKBAAR IN DE NEDERLANDSE SITUATIE

Bijna alle bedrijven in Nederland hanteren nu nog het two-tier bestuursmodel. Nu de wet Bestuur en Toezicht van kracht is geworden bekijken steeds meer Nederlandse bedrijven of het wenselijk is over te stappen van het two-tier naar het one-tier bestuursmodel. Dat merken wij al in onze adviespraktijk. Voorbeelden van grotere in Nederland gevestigde bedrijven die het model al hebben ingevoerd zijn Reed Elsevier, Air France-KLM, Unilever en Royal Dutch Shell. Ook niet-beursgenoteerde bedrijven gebruiken in toenemende mate het model, zoals familiebedrijven waar uit het bestuur terugtrekkende familieleden directe invloed willen houden op de strategie. Daarvoor kiezen ze dan de positie van niet-uitvoerend bestuurder. Ander voorbeeld zijn bedrijven met buitenlandse aandeelhouders of zakenpartners, die het vaak lastig vinden het Nederlandse model met ‘twee boards op één bedrijf’ goed te begrijpen.’

‘DE BETROKKENHEID VAN DE COMMISSARISSEN IS STERK TOEGENOMEN DOOR EEN HOGERE VERGADERFREQUENTIE EN DAARBIJ MET DE INSTELLING VAN TOEZICHTCOMMISSIES’

Voor- en nadelen

‘Beide modellen kennen voor- en nadelen. Zo kunnen als voordelen van de one-tier board worden genoemd 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 overige stakeholders en internationaal meer herkenbaarheid. Als nadelen kunnen worden genoemd een groter aansprakelijkheidsrisico van niet-uitvoerende bestuurders, meer tijdbesteding wat leidt tot hogere beloning van niet-uitvoerend bestuurders en geen duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht, tussen ‘uitvoering’ en ‘controle’. Daarnaast is het model in Nederland relatief onbekend en onbekend maakt onbemind. Een interessante ontwikkeling is dat Nederlandse bedrijven met een two-tier structuur de laatste jaren in de praktijk uit zichzelf al een stuk zijn opgeschoven naar de one-tier structuur. Zo is bijvoorbeeld de betrokkenheid van de commissarissen sterk toegenomen door een hogere vergaderfrequentie en met de instelling van toezichtcommissies, zoals de audit-, remunera-

STEFAN PEIJJ

Stefan Peijj is oprichter en directeur van de Governance University in Doorn.

GOVERNANCE UNIVERSITY

Governance University geeft advies aan en organiseert professionaliseringsprogramma's voor commissarissen, bestuurders, aandeelhouders, accountants, secretarissen, juristen en compliance functionarissen. Met als missie de governance in Nederland op een hoger peil te brengen.

tie- 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 ‘chairperson’ in het one-tier model. Soms wordt gesproken van een convergentie naar een ‘anderhalf-tier’ structuur.’

Aandachtspunten

‘Bij de overgang van een two-tier naar een one-tier structuur gelden vanuit mijn ervaring enkele aandachtspunten. De eerste is dat de one-tier board geen doel op zich moet zijn. Bestuur, raad van commissarissen en belanghebbenden moeten helder voor ogen hebben om welke reden ze voor een one-tier board kiezen. Het tweede aandachtspunt is dat de niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders de formele verschillen in taakomschrijving en verantwoordelijkheden onder ogen zien. Commissarissen zijn toezichthouders. Niet-uitvoerende bestuurders zijn medebeslissers 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 derde aandachtspunt is het verschil in tijdbesteding en verantwoordelijkheid. Het is bijvoorbeeld niet makkelijk om tegelijkertijd CEO bij het ene en niet-uitvoerend bestuurder bij het andere bedrijf te zijn. Het vierde en laatste aandachtspunt dat ik wil meegeven betreft de rol van de voorzitter. Hoewel de voorzitter van een raad van commissarissen zich ook actief kan opstellen, van een voorzitter van een one-tier board wordt dat verwacht. Sterker nog, het is zijn of haar rol.

Conclusie

Concluderend stel ik vast dat het one-tier model geschikt is voor Nederlandse bedrijven, daar hebben we inmiddels voldoende voorbeelden van, maar niet per se beter is dan het bij ons bekende two-tier model. Er is wetenschappelijk ook geen onomstotelijk bewijs dat de ene bestuursstructuur op langere termijn betere resultaten oplevert dan de andere. Voor een goede governance bij bedrijven is het niet primair van belang in welk formeel kader het toezicht is gegoten, maar op welke wijze en 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.’