

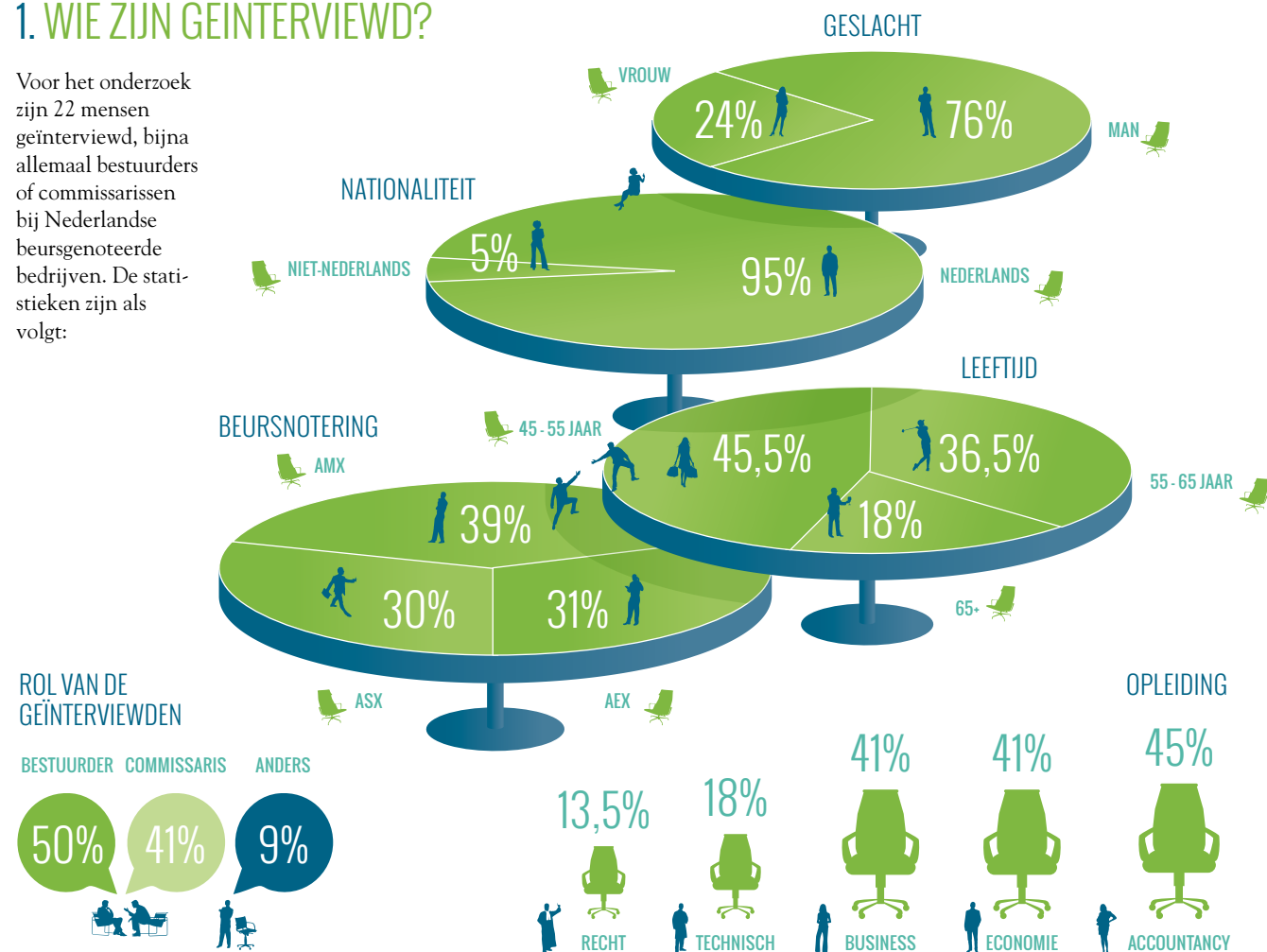
/// Onderzoek

# DILEMMA'S IN DE BOARDROOM

Deloitte en Nyenrode Corporate Governance Instituut onderzochten de samenhang tussen *good governance* en bedrijfsprestaties. Deel van het onderzoek is het in kaart brengen van dilemma's: wat zijn onderwerpen waarop binnen de bestuurskamer geen eenvoudig antwoord te vinden is? Wat zien bestuurders en commissarissen als dilemma's en welk belang hechten zij eraan? Wat zijn *best practices* bij het omgaan met deze dilemma's?

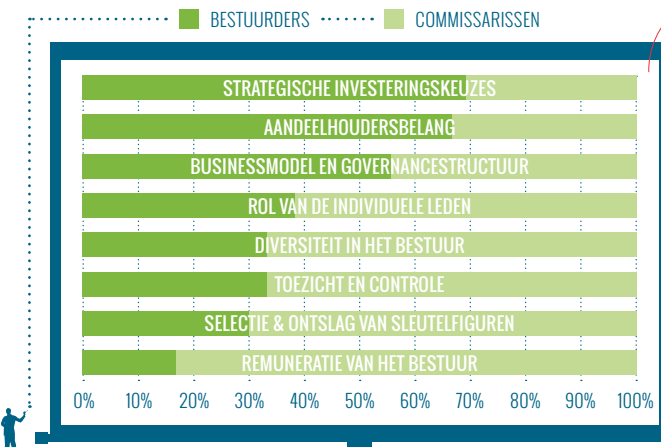
## 1. WIE ZIJN GEÏNTERVIEWD?

Voor het onderzoek zijn 22 mensen geïnterviewd, bijna allemaal bestuurders of commissarissen bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. De statistieken zijn als volgt:



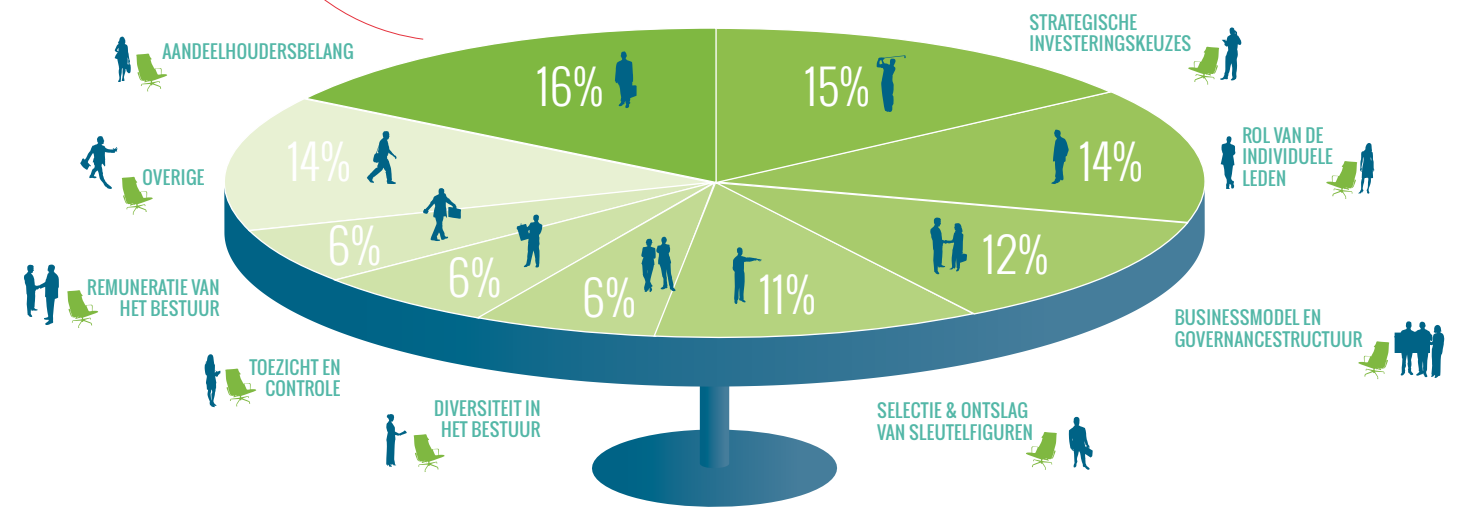
## 2. WAT ZIEN DE BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN ALS DILEMMA?

Welke belangrijke onderwerpen leveren uitdagingen op in de bestuurskamer?



## 3. WELKE DILEMMA'S ZIJN RELEVANT?

Na het identificeren en groeperen van de dilemma's is gekeken naar de relevantie zoals die bleek uit de interviews. Daaruit blijkt dat bestuurders meer relevantie toekennen aan onderwerpen als strategisch beleggen en de belangen van aandeelhouders (zo'n 80% van de bestuurders vindt beide relevant), commissarissen houden zich meer bezig met selectie en ontslag (65%) en remuneratie van het bestuur (80%).



## 4. LESSONS LEARNED

Een dilemma zou geen dilemma zijn als er geen keus gemaakt zou moeten worden. Wat kun je als bestuurder of commissaris doen om tot oplossingen te komen bij het maken van keuzes over deze belangrijke onderwerpen? De geïnterviewden gaven verschillende antwoorden, waaruit voor zowel bestuurders als commissarissen een top-10 van *best practices* tevoorschijn kwam.

- ### TOP-10 BESTUURDERS
- HOUD DE LANGETERMIJNVISIE IN HET OOG. DIE VISIE MOET STERK ZIJN EN INGEBED IN DE WAARDEN VAN DE ORGANISATIE.
  - STEL VOORAF ANKERPUNTEN EN NIET-ONDERHANDELBARE STANDPUNTEN VAST, IN LIJN MET DE STRATEGIE VAN DE ORGANISATIE.
  - DENK EERST ZELF NA OVER ALLE ASPECTEN EN ZORG DAARNA VOOR GOEDE KLANKBORDEN.
  - BEDENK WAAROM HET DILEMMA EEN DILEMMA IS EN BESLIJ OP META-NIVEAU.
  - NEEM DE TIJD OM ALLE ASPECTEN AF TE WEGEN. ZOEK NIET METEEN DE OPLOSSING, MAAR STEL VRAGEN OM HET PROBLEEM TE BEGRIPEN.
  - BENADER DE BESLUITVORMING ZOWEL RATIONEEL ALS EMOTIONEEL.
  - WEEG DE RISICO'S VAN HET DILEMMA AF TEGEN DE KANSEN DIE HET OPLEVERT.
  - KIES EEN STANDPUNT, MAAR STEUN OOK HET UITEINDELIJKE BESLUIT.
  - EVALUEER NIET ALLEEN DE SLECHTE BESLUITEN, MAAR OOK DIE MET POSITIEVE UITKOMSTEN.
  - EVALUEER DE EFFECTIVITEIT VAN BOARD MEETINGS TWEE KEER PER JAAR. VRAAG EN GEEF AD HOC FEEDBACK.

- ### TOP-10 COMMISSARISSEN
- EEN GOED BESTUURSTEAM VORMEN IS CRUCIAAL.
  - BENADER BESTUURDERS EN MANAGERS TRANSPARANT, OM ZO SIGNALLEN TE KUNNEN ONTVANGEN.
  - KIJK WAT ER IN DE OMGEVING GEBEURT EN OF DAT U ZELF OOK ZOU KUNNEN OVERKOMEN. ALS DAT ZO IS: DOE ER IETS AAN.
  - WEES ZORGVULDIG, NEEM DE TIJD EN REFLECTEER. ONDER DRUK HANDELEN KOMT DE BESLUITVORMING NIET TEN GOEDE.
  - ALS ER TOCH SNEL EEN BESLUIT GENOMEN MOET WORDEN, SCHROOM DAN NIET EEN KNOOP DOOR TE HAKKEN.
  - EEN VAST CRITERIUM BIJ BESLIJSSINGEN: WAT IS DE WAARDE VOOR DE ORGANISATIE?
  - GA AF OP ONDERBUIKGEVOEL.
  - WEES GEVOELIG VOOR CULTURELE VERSCHILLEN.
  - WEES BEREID OVEREEN TE KOMEN HET ONEENS TE ZIJN.
  - VAT DISCUSSIES SAMEN ZODAT IEDEREEN WEET WAT DE UITKOMST IS.



Bron: Good Governance driving company performance? Boardroom dilemmas & good-practice interventions, door Deloitte Governance Services en Nyenrode Corporate Governance Instituut

## 5. HOEZEER OVERLAPPEN DILEMMA'S VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN DE THEMA'S VAN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE?

De corporate governance code beslaat een groot aantal onderwerpen die te maken hebben met goed bestuur. De door de respondenten genoemde onderwerpen overlappen allemaal met de code, maar sommige onderwerpen worden door de respondenten niet genoemd als dilemma. Welke onderwerpen worden genoemd, en vooral, welke niet? Uiteraard levert de toepassing van de code zelf ook dilemma's op en zijn niet alle onderwerpen eenduidig en gestandaardiseerd weer te geven.

GENOEMD	
<input type="checkbox"/>	• AANDEELHOUDERSBELANG
<input type="checkbox"/>	• DIVERSITEIT
<input type="checkbox"/>	• ROL VAN DE INDIVIDUELE LEDEN
<input type="checkbox"/>	• TOEZICHT EN CONTROLE
<input type="checkbox"/>	• REMUNERATIE VAN HET BESTUUR
<input type="checkbox"/>	• STRATEGISCHE BELEGGINGSKEUZES
<input type="checkbox"/>	• BUSINESSMODEL EN GOVERNANCESTRUCTUUR
<input type="checkbox"/>	• SELECTIE & ONTSLAG VAN SLEUTELFIGUREN
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

NIET GENOEMD	
<input type="checkbox"/>	• ONE-TIER- GOVERNANCESTRUCTUUR
<input type="checkbox"/>	• INTERNE EN EXTERNE AUDIT
<input type="checkbox"/>	• BELANGENVERSTRENGELING
<input type="checkbox"/>	• ALGEMENE VERGADERING
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

De overlap tussen onderwerpen die in de interviews naar voren kwamen en de thema's in de corporate governance code laat zien dat de code leeft in de bestuurskamers. Onderwerpen als samenstelling en diversiteit van de board, remuneratie en toezicht en controle worden allemaal benadrukt in de code. Bestuurders en commissarissen zien dit als belangrijke punten van discussie. De code heeft langetermijnwaardecreatie als uitgangspunt, dat komt terug in de dilemma's

die te maken hebben met businessmodellen en strategie, governancestructuren en strategische investeringskeuzes. Hoewel onderwerpen als audit (intern en extern) en belangenverstremgeling wel in de code staan, worden die niet door geïnterviewden genoemd. Toch laten de genoemde punten zien dat de code thema's aansnijdt die in de boardroom relevant zijn en om verdieping vragen, waarbij de geboden handvatten kunnen helpen.



### TEKST WIM EYSINK

Senior Partner Deloitte governance services.  
Eysink schrijft voor *Management Scope* over onboarding.  
Deze bijdragen zijn terug te vinden bij zijn profiel op [managementscope.nl/manager/wim-eysink](http://managementscope.nl/manager/wim-eysink).

### ARJAN TEN GATE

Director Deloitte governance services.