

10 RISICO'S VOORKOMEN

Jan Schoenmakers

Binnen het corporate governance framework is de interne auditfunctie onderbelicht. Toch is informatie over financiële en operationele risico's essentieel voor de RvC. Volgens Vincent Moolenaar, voorzitter van de interne auditorsvereniging IIA, kan een goede interne auditfunctie risico's voorkomen en het interne toezicht verbeteren. "Doel is te zorgen voor een ongefilterde informatievoorziening aan het forum waar bestuur en toezicht elkaar treffen."

17 PENSIOENFONDSEN MET ONE TIER BOARD

Geraldine Leegwater en Paulien Siegman

In de nieuwe Pensioenwet kunnen pensioenfondsen zelf bepalen welk bestuursmodel zij hanteren. Enkele fondsen hebben voor een one tier board gekozen. Vooralsnog komen de dilemma's over de dubbelrol van bestuurder en intern toezichthouder in de jaarverslagen niet aan de orde. Het zou goed zijn als de niet uitvoerende bestuursleden duidelijk gaan rapporteren over de wijze waarop zij het intern toezicht uitoefenen.



24 TOEZICHT IN DE ZORG

Meike Bokhorst en Olaf Fisscher

In het recent verschenen boek Zorg voor Toezicht presenteren 36 auteurs hun waardevolle analyses en visies op de maatschappelijke betekenis van governance in de zorg. Bij de presentatie van het boek op 30 november gaven Meike Bokhorst, senior wetenschappelijk medewerker bij de WRR, en Olaf Fisscher, professor of Organisation Studies and Business Ethics aan de Universiteit Twente een referaat.

32 CORPORATE GOVERNANCE VAN DISRUPTIE

Hans Strikwerda

Commissarissen zullen het nodige van digitale disruptie moeten afweten. De RvC dient immers de strategie goed te keuren en die omvat steeds vaker de noodzaak tot transformatie om de onderneming aan te passen aan een nieuwe digitale werkelijkheid. Maar hoe kan de RvC toetsen of het bestuur adequaat omgaat met digitale disruptie? Nieuwe businessmodellen vragen om een nieuw toetsingskader voor de raad van commissarissen.

42 REGISSEUR, COACH EN LEIDER

Willem van Leeuwen

De rol van de voorzitter van een RvC of RvT is in beweging. Bij calamiteiten is hij kop van jut, in het dagelijkse proces steeds meer een leider van het team. Bij de samenstelling en ontwikkeling van de raad ontwikkelt de voorzitter zich tot regisseur van talenten en tot aanvoerder en coach tegelijk. Dit alles moet zijn weerslag krijgen in de profielschets en het reglement.

48

DE STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR**Jacqueline van Zwol en Ilse Matser**

Een stichting administratiekantoor (STAK) is voor familiebedrijven een flexibele manier om de zeggenschap over de onderneming te regelen. Continuïteit, fiscaal voordeel en bestuurbaarheid zijn de voornaamste motieven om een STAK op te richten. Als na de 'DGA-fase' eigendom en leiding uit elkaar worden gehaald, is de STAK een actief platform waarop bestuur, directie en RvC goed kunnen samenwerken.

55

'SHAREHOLDER ENGAGEMENT' IS HOT**Femke Hendriks**

De kritische opstelling van - met name grote - institutionele beleggers tegenover ondernemingen begint zijn vruchten af te werpen. Pleidooi voor een intrinsieke motivatie bij bestuurders, toezichthouders én aandeelhouders om met elkaar een op vertrouwen gebaseerde lange termijn georiënteerde relatie te ontwikkelen. Het einde van corporate governance is nog lang niet in zicht!

**RUBRIEKEN**Vooraf **5**Selectief **6**Lezen over governance **30**Column Reumkens **39**International Digest **58**Wisselingen van de wacht **61**

SCENARIOPLANNING

Als het over scenarioplanning gaat, hoor je altijd het voorbeeld van Shell. Inderdaad heeft deze energiereus van nature een zorgvuldige en ver vooruit denkende managementcultuur. Hoewel de vooruitziende blik van de Shell-top de laatste jaren wat in twijfel wordt getrokken, waar het gaat om de vraag naar fossiele brandstoffen in de komende decennia.

Heel veel andere ondernemingen kunnen nog veel winnen bij een effectief gebruik van scenarioplanning. Vooral in de huidige tijd van grote geopolitieke dynamiek en onzekerheden is het ontwikkelen van mogelijke scenario's en hun implicaties een goede exercitie. Maar er zijn wel enkele richtlijnen en valkuilen te onderkennen. Voor executives die dat onvoldoende doen kan scenarioplanning heel teleurstellend zijn; volgens McKinsey gaat dat op voor wel 40 procent van hen.

Het allereerste obstakel voor een goed gebruik van scenario's is het optreden van cognitieve biases die ook bestaan bij vele andere vormen van managementdenken: 'anchoring', het negeren van niet-waarschijnlijke uitkomsten of overdreven vertrouwen in gewenste uitkomsten. Vermijd de neiging om besluiten te baseren op wat je al weet; het is zaak alle mogelijke trends en gegevens gelijkwaardig te bekijken en pas dan conclusies te trekken. Een andere valkuil is extrapolatie, het bekijken van de toekomst op basis van de situatie zoals hij nu is. Scenario's moeten juist opgebouwd zijn rond kritieke onzekerheden. Vooral het outsourcen van plannings aan stafleden die niet experimenteel durven denken moet worden vermeden.

Bij scenarioplanning is het goed om niet te veel en niet te weinig scenario's te analyseren. In de praktijk blijkt drie à vier een goed aantal; méér werkt verwarrend en minder versimpelt de zaak te veel. Maar het belangrijkste advies van McKinsey en een denker als Daniel Kahneman is om scenarioplanning en scenario-denken in de managementcultuur te verankeren en er zoveel ervaring mee op te doen dat het een tweede natuur wordt.

Jan Schoenmakers