

GEHEIMEN VAN DE BESTUURSKAMER

In gesprek met Herman Daems over zijn boek *Geheimen van de Bestuurskamer* dat een inkijkje geeft in governance vanuit de bestuurskamer, over de Belgische one-tier governance praktijk en over de toekomst van governance.

‘Alle boeken over governance zijn van buitenaf geschreven. Ze gaan over wat er wel of niet mag en welke regels er gelden. Het verbaast en frustreert me dat er geen boeken zijn over wat er feitelijk gebeurt in de bestuurskamer en over hoe je in de praktijk goed toezicht houdt,’ zegt Daems. ‘Daarom heb ik dit boek geschreven vanuit mijn eigen ervaringen in governance. Ik geef daarmee inzicht in de tot nu toe niet breed gekende geheimen uit de praktijk van het bestuur. In mijn waarneming is er weinig bekend over de rol en verantwoordelijkheden van toezichthoudende organen.’

Op de vraag voor wie het boek bedoeld is, geeft Daems aan bestuurders (met name nieuwe bestuurders en voorzitters) maar ook CEO's en studenten te willen informeren over de praktijk van de bestuurskamer. Het boek is ook in het Frans en Engels vertaald om een zo breed mogelijke verspreiding te realiseren. Het is geen weerslag van wetenschappelijk onderzoek, maar geeft zijn visie op de geheimen van de bestuurskamer weer.

One-tier versus two-tier

Voor de Nederlandse lezer is het even schakelen. Daems beschrijft de governance praktijk vanuit het in België gangbare one-tier model. Toezicht vindt plaats vanuit de raad van bestuur, waarin executive en non-executive bestuurders zitting hebben en de voorzitter een non-executive bestuurder is. Pas sinds kort is het in België wettelijk mogelijk het two-tier model te hanteren. In het one-

tier model is de rol van de aandeelhouders over het algemeen vrij groot, met name omdat zij leden van het bestuur (de board) kunnen benoemen. Daems preferert het one-tier model, vanwege de grotere betrokkenheid van de leden van de board. Ter illustratie hiervan vertelt hij dat hij als voorzitter van een board een eigen kamer heeft binnen een organisatie en hierdoor in de gelegenheid is regelmatig met diverse medewerkers te spreken. Daar staat tegenover dat de onafhankelijkheid in een two-tier model groter is en dat niet alleen de belangen van shareholders, maar ook van stakeholders kunnen worden gewaarborgd.

Essentie van het boek

Daems: ‘De essentie van mijn boek is dat dé raad van commissarissen – of in België het bestuur – niet bestaat. Hoe de raad functioneert, wordt bepaald door de context van de organisatie en het gedrag van de leden van de board. Een belangrijke factor voor verschillen is de inrichting van het aandeelhouderschap. Zo kennen Frankrijk en België referentie-aandeelhouders, die een bepalende rol hebben bij de samenstelling van de board. Wanneer er venture capital fondsen zijn, is er een grote bemoeienis met opvolgingsvraagstukken in de board. Bij gespreid aandeelhouderschap kun je waarnemen dat belangenconflicten tussen aandeelhouders het functioneren van de board raken. Hoofdvraag zal zijn: hoe houden we de belangen van aandeelhouders in evenwicht?’



Rol voorzitter verduidelijken

In de ogen van Daems is het zaak de rol van de voorzitter van de raad van bestuur zeker in het one-tier model te verduidelijken. Vaak heerst het misverstand dat de voorzitter een leidende rol in de organisatie heeft. Daems: 'Het is toch echt de CEO die de leidinggevende verantwoordelijkheid heeft. De voorzitter moet "op het achterplan staan", niet voor en zelfs niet naast de CEO. Het moet duidelijk zijn dat de CEO de baas is in de organisatie. Onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden van de organisatie zijn een zaak voor de CEO, niet voor het toezichthoudend orgaan. Ook is het van belang vast te stellen dat governance een taak is van de voorzitter en niet van de CEO. In een two-tier board is door de scheiding van de organen (bestuur en raad van commissarissen) dit misverstand minder manifest aanwezig.'

Toekomst

De laatste tien jaar is de aandacht in governance verschoven van een sterk accent op economisch denken naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. In *Geheimen van de Bestuurskamer* houdt Daems een pleidooi voor een hoofdrol voor 'purpose' voor de onderneming en in veel mindere mate voor winstgevendheid of shareholder value.

Daems: 'Bij de Franse vertaling van mijn boek bleek dat er eigenlijk geen goed Frans synoniem is voor purpose. Gekozen is voor de term *raison d'être*, wat de lading misschien wel beter dekt.' Naar zijn idee maken we momenteel een fundamentele omwenteling mee. Aandeelhouders, medewerkers en consumenten oefenen druk uit op ondernemingen om aandacht te hebben voor zaken als klimaat, duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en dergelijke. Het gaat zeker niet langer alleen om geld verdienen. 'We denken nog wel sterk vanuit de shareholders: KPI's, de controller is de baas, HRM in euro's. Hoe we purpose zo kunnen inrichten dat we er ook op kunnen toezien, is nog niet heel duidelijk. Eén ding is echter wel helder: we moeten het in ieder geval niet benaderen als een financieel model.'



Herman Daems

Is van origine theoretisch natuurkundige. Na een economische studie promoveerde hij tot professor in de economie. Daems was een van de 'founding fathers' van de Interfaculteit Bedrijfskunde van de RUG, professor aan Harvard Business School, IESE in Barcelona en is momenteel voorzitter van de Raad van Bestuur van de KU Leuven. Daems heeft zijn sporen verdiend in governance; hij was lid van diverse besturen en is nu voorzitter van het bestuur van BNP Paribas Fortis.

Geheimen van de Bestuurskamer

Lannoo Campus, € 34,99

De gespreksdeelnemers

Herman Hudepol, adjunct-hoofdredacteur Goed Bestuur & Toezicht

Richard Klatten, directeur Reinventions

Adriaan Schoch, toezichthouder en organisator diners parlants voor toezichthouders en bestuurders

Petri Ykema, toezichthouder, Bestuur NVTZ, redactie nieuwsbrief VCTE