

Corporate governance in  
internationaal perspectief, deel 2

# BOARD MODELLEN

In deel 1 van dit vierluik bespraken **Arthur Hol** en **Stefan Peij** de internationale richtlijnen die gezamenlijke governancekaders bieden voor bedrijven uit de aangesloten landen. In dit tweede deel gaan de auteurs in op de internationale bestuursmodellen.

**V**eel internationale literatuur heeft betrekking op het Angelsaksische one-tier model, ook wel aangeduid als het eenlaagse of unitaire model.

Dit bestuursmodel wijkt in een aantal opzichten af van het continentaal-Europese two-tier model, ook wel aangeduid als het tweelaagse of duale model.

One-tier boards zijn traditioneel samengesteld uit *executive directors* (uitvoerende bestuurders) en *non-executive directors* (niet-uitvoerende bestuurders). Het nemen van het besluit (*decision management*) wordt vooral gedaan door uitvoerende bestuurders en het toezicht daarop (*decision control*) door niet-uitvoerende bestuurders, hoewel dat onderscheid in de praktijk niet altijd strikt wordt gehanteerd. In het one-tier model wordt traditioneel gebruik gemaakt van audit-, belonings- en benoemingscommissies. De structuur voorziet in de meeste gevallen in de mogelijkheid van ‘CEO-duality’, waarbij de CEO ook de voorzitter van de board is.

Two-tier boards, zoals in Nederland vooral voorkomt, hebben een managementlaag van bestuurders en een formele, onafhankelijke toezichthoudende laag met commissarissen. De scheiding tussen het nemen van het besluit (*decision management*) en het toezicht daarop (*decision control*) is dan geregeld door de besluitvorming en het toezicht daarop in verschillende boards (raden) te plaatsen. Hoewel two-tier boards historisch gezien minder vaak gebruik hebben gemaakt van

commissies, is hier door de convergentie van internationale corporate governance standaards in de laatste decennia sterk verandering in opgetreden. Als gevolg daarvan beginnen zowel de werkwijze als de modellen meer op elkaar te lijken.

De code voor corporate governance uit 2009 in Duitsland<sup>1</sup>, waar ondernemingen een two-tier board hebben, stelt: ‘In practice the dual-board system, also established in other continental European countries, and the single-board system are converging because of the intensive interaction of the Management Board and the Supervisory Board in the dual-board system. Both systems are equally successful.’

Een ander voorbeeld is Italië, waar ondernemingen sinds 1998 een wettelijk voorgeschreven board of auditors hebben, naast de board of directors. Dit levert een hybride vorm van een two-tier board op. Als aanvulling op deze hybride vorm zijn in 2006 in Italië one-tier en two-tier boards geïntroduceerd. In Nederland zijn beide modellen ook in de wet geïntroduceerd, al is de Nederlandse Corporate Governancecode nog sterk geënt op het two-tier model, wat een soort ‘Rijnlandse variant’ van de one-tier board teweegbrengt (Bos, Peij en Steens, 2016). Het zijn deze twee board-modellen (one-tier en two-tier) die wereldwijd het meest voorkomen, alhoewel de verschillen over de tijd dus aan het afnemen zijn. In Nederland wordt dat fenomeen informeel soms

aangeduid als de ‘anderhalf tier board’. Two-tier boards vullen hun rollen intensiever in dan voorheen en one-tier boards letten beter op de scheiding tussen decision management en decision control.

### Verschillen in de organisatie van boards of directors

Er zijn verschillen in de manier waarop one-tier en two-tier modellen zijn georganiseerd en samengesteld. De verschillen betreffen vooral de samenstelling, de gezagsstructuur en de organisatie van boards of directors (commissies en verschillende bestuurslagen).

### Het klassieke Angelsaksische one-tier model (Verenigde Staten)

Het is mogelijk diverse typen boards te onderscheiden op basis van de diverse in tabel 1 aangegeven kenmerken. Het klassieke one-tier model bestaat uit een board waarvan de CEO ook de voorzitter is. Daarnaast bestaat de board voornamelijk uit executive directors die veelal door de CEO zijn aangesteld (eventueel via de benoemingscommissie, die ook wordt voorgezeten door de CEO). Andere toezichthoudende commissies, als deze al zijn ingesteld, worden eveneens gedomineerd door de CEO en andere executive directors. Kortom, het klassieke

| Kenmerken            | One-tier boards                                                                                                                                                      | Two-tier boards                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Samenstelling</b> | Executive en non-executive directors opereren in één board, die zowel een uitvoerende als toezichthoudende functie heeft.                                            | Executive en non-executive directors hebben geen zitting in hetzelfde orgaan. De supervisory board bestaat geheel uit non-executive directors. De management board bestaat uit executive oftewel managing directors. |
| <b>Commissies</b>    | Toezichthoudende commissies die bestaan uit een meerderheid van non-executive directors zijn veelal verplicht gesteld door aandelenbeurzen in Angelsaksische landen. | Toezichthoudende commissies zijn door aandelenbeurzen in landen met two-tier boards aanbevolen door gedragscodes, maar zijn veelal niet verplicht gesteld.                                                           |
| <b>Organisatie</b>   | Eenlaagse structuur (one-tier) waarin zowel executive en non-executives zitting hebben.                                                                              | Tweelaagse structuur (two-tier) met een raad van commissarissen waarvan de leden veelal onafhankelijk zijn van de onderneming en de raad van bestuur.                                                                |
| <b>CEO-duality</b>   | De CEO-positie en de voorzitterspositie in de board of directors kan door één individu worden bekleed.                                                               | Formeel onmogelijk door de scheiding tussen CEO-positie in de raad van bestuur en voorzitterspositie in de raad van commissarissen.                                                                                  |

**Tabel 1** Kenmerken van one-tier en two-tier boards

## **‘Het klassieke one-tier model heeft meer weg van een management-team, ondersteund door eventuele uitvoerende commissies, dan van een toezichthoudend orgaan’**

one-tier model heeft meer weg van een managementteam, ondersteund door eventuele uitvoerende commissies, dan van een toezichthoudend orgaan. Zo stelt paragraaf 141 van ‘Delaware’s General Corporation Law’ dat de board uit ten minste één natuurlijk persoon bestaat en dat de statuten van het bedrijf verdere beperkingen dan wel bepalingen vast kunnen leggen ten aanzien van de samenstelling van de board.

### **Europese one-tier boards**

In veel Europese landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, België, Oostenrijk, Spanje, Zweden en Zwitserland, werken beursgenoteerde ondernemingen in het one-tier model. Vooral in het Verenigd Koninkrijk heeft het klassieke one-tier boardmodel de afgelopen tien jaar ingrijpende veranderingen ondergaan. Deze zijn grotendeels veroorzaakt door de toenemende scheiding van de voorzittersfunctie en CEO-functie en door de toename van het aantal independent non-executive directors in de board. Ook in Spanje zijn ondernemingen geneigd de onafhankelijke rol van non-executive directors steeds sterker te benadrukken. Het eigentijdse one-tier model van beursgenoteerde ondernemingen daarentegen,

bestaat veelal uit een board waarin in toenemende mate de CEO- en de voorzittersfuncties gescheiden zijn. Daar waar CEO-duality wordt toegepast, is vaak een non-executive director als senior independent director (ook wel lead director genoemd) aangewezen om voldoende tegenwicht te kunnen geven en het onafhankelijke (controlende) element van de board voldoende te kunnen invullen. De toezichthoudende commissies zijn tegenwoordig vooral samengesteld uit onafhankelijke non-executive directors, die ook de meerderheid vormen in de board waarbij leden van de auditcommissie over relevante financiële expertise beschikken.

### **Het klassieke two-tier model**

Grote ondernemingen (naamloze vennootschappen) in Duitsland zijn meestal verplicht een two-tier model te hebben. In het klassieke two-tier model zijn de voorzittersfunctie en de CEO-functie altijd formeel van elkaar gescheiden, met een non-executive voorzitter in de raad van commissarissen (supervisory board) en een CEO die leiding geeft aan de raad van bestuur (management board).

### **Europese two-tier boards**

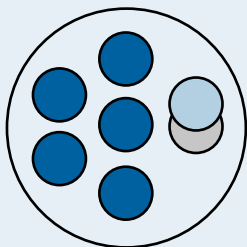
De eisen ten aanzien van het two-tier model in Europese ondernemingen zijn vaak gebaseerd op het aantal aandeelhouders dat een onderneming heeft, de omvang van het geplaatste ondernemingskapitaal, dan wel het aantal werknemers dat de onderneming in dienst heeft.

In Duitsland moeten ondernemingen met meer dan tweeduizend werknemers de zetels

### Een onderneming met een klassieke one-tier board

De board bestaat uit de CEO en vijf executive directors. Non-executive directors hebben geen zitting in de board. De CEO is ook de voorzitter van de board (CEO-dualiteit). En zijn geen commissies ingesteld.

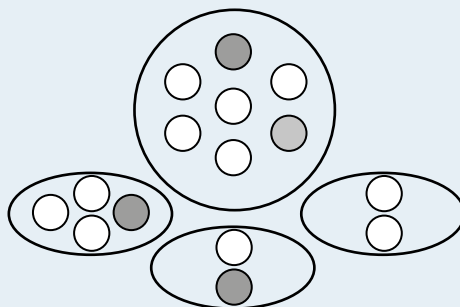
Het klassieke one-tier model was vooral populair in Angelsaksische landen voordat de corporate governance hervormingsbeweging voet aan de grond kreeg.



### Een onderneming met een tegenwoordig veel voorkomende one-tier board

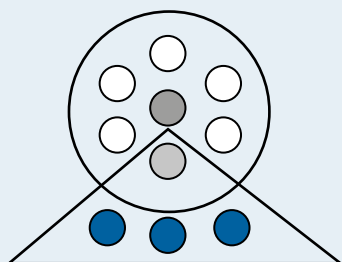
De board bestaat uit de CEO en zes non-executive directors (waaronder de voorzitter). De CEO is niet de voorzitter van de board. Een non-executive director is de voorzitter van de board. Daarnaast heeft de board drie of meer onafhankelijk toezichthoudende commissies.

Dit model reflecteert het belang dat in toenemende mate wordt gehecht aan de onafhankelijke samenstelling van de board.



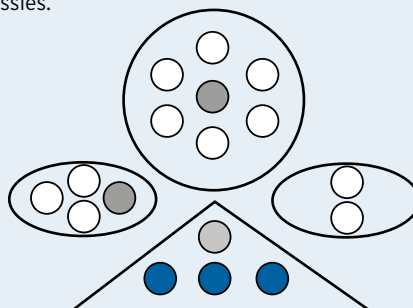
### Een onderneming met een two-tier board (Gedeeltelijke hiërarchische scheiding)

De board of directors bestaat uit de CEO, een non-executive voorzitter en vijf andere non-executive directors. De CEO en drie executive directors hebben zitting in een separate hiërarchische laag (raad van bestuur). (Als in dit voorbeeld de drie executive directors niet statutair maar titulair benoemd zijn, betreft het alsnog een one-tier board, omdat er dan maar één statutair orgaan is.)



### Een onderneming met een two-tier board (Volledige hiërarchische scheiding)

De onafhankelijke board of directors (zoals een raad van commissarissen) vaak 'supervisory board' genoemd, bestaat uit een non-executive voorzitter en zes andere non-executive directors. De CEO en drie executive-directors hebben zitting in een separate hiërarchische laag (raad van bestuur of management board). Daarnaast heeft deze board onafhankelijk toezichthoudende commissies.



**Figuur 2** Voorbeelden van one-tier en two-tier boards<sup>2</sup>

in de raad van commissarissen delen met vertegenwoordigers van de werknemers. Frankrijk biedt ondernemingen de keuze tussen het one-tier- en two-tier model, ongeacht specifieke voorwaarden. Tot op heden wordt meestal (90 procent) voor het one-tier model gekozen.

## De samenstelling van de board of directors in internationaal perspectief

Een groot deel van het corporate governance debat gaat over de samenstelling van boards of directors, ongeacht het governance model dat door ondernemingen wordt gekozen.

Commissarissen of niet-uitvoerende bestuurders worden – hoofdzakelijk vanwege hun veronderstelde onafhankelijkheid van de CEO en andere uitvoerende bestuurders – beter in staat geacht om de handelingen van de onderneming te beoordelen, doordat zij onafhankelijke toezichthouders zijn.

Hierbij wordt veelal aangenomen dat een onafhankelijke board of directors (zoals een raad van commissarissen) beter in staat is om ervoor te zorgen dat er afdoende checks and balances ten opzichte van het uitvoerend bestuur in de onderneming zijn en dat een onafhankelijke samenstelling in grote mate de effectiviteit van de raad als een toezicht-houdend orgaan beïnvloedt.

In de literatuur<sup>3</sup> wordt aangevoerd dat de verdeling van de rollen tussen executive directors en non-executive directors problemen kan opleveren in one-tier boards. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk wordt er in het ondernemingsrecht namelijk geen onderscheid gemaakt tussen de rol en positie van executive en non-executive directors; non-executive directors hebben

**‘Hoewel two-tier boards historisch gezien minder vaak gebruik hebben gemaakt van commissies, is hier door de convergentie van internationale corporate governance standaards in de laatste decennia sterk verandering in opgetreden’**

dezelfde wettelijke verantwoordelijkheden en verplichtingen als de executive directors, hoewel de statuten van de ondernemingen extra bevoegdheden aan de verschillende typen directors kunnen geven.

De verdeling van rollen in one-tier boards wordt verder gecompliceerd door de mogelijkheid die in sommige landen bestaat om de board samen te stellen uit een meerderheid van executive directors. Boards die in meerderheid bestaan uit executive directors worden vaak geassocieerd met structuren waarin belangenconflicten kunnen ontstaan tussen het management en de aandeelhouders. Sheridan & Kendall (1992) wezen er al decennia geleden dan ook terecht op dat er sprake is van een ongemakkelijke vorm van onzuiverheid als de ene groep directors supervisie of controle moet uitoefenen over een andere groep directors in één en dezelfde raad, die geacht wordt het collectief te zijn dat de onderneming bestuurt. Vandaar dat veel gedragscodes sindsdien aangeven dat boards in Angelsaksische landen uit een meerderheid van non-executive directors

moeten bestaan die onafhankelijk zijn van de executive directors.

## De gezagsstructuur van de board

Een ander centraal thema in het corporate governance debat is de gezagsstructuur van boards. In deel I van dit tweeluik kwam al CEO-duality aan de orde, waarbij de voorzittersfunctie van de board en de CEO-functie worden verenigd in één persoon, en dat gedragscodes voorschrijven dat in dat geval een onafhankelijke non-executive director wordt aangewezen als senior independent director ('SID') om tegenwicht te bieden. In landen waarin boards of directors op het two-tier model zijn gebaseerd, stellen gedragscodes dat voormalige leden van de raad van bestuur na hun aftreden niet (direct) benoemd kunnen worden tot voorzitter of lid van de raad van commissarissen, eveneens om de dominantie van voormalige bestuurders te voorkomen. Dit valt onder een breder scala aan onafhankelijkheidseisen (meestal getoetst door middel van 'afhankelijkheids-criteria').

## Board commissies

Traditioneel worden in one-tier boards twee soorten board commissies onderscheiden<sup>4</sup>. De eerste categorie bestaat uit operationele commissies. De belangrijkste functie van deze commissies is de executive directors te ondersteunen bij het dagelijkse management van de onderneming. Dit kan ook worden teruggezien in de samenstelling van operationele commissies. In deze commissies hebben dan ook vooral executive directors zitting. Voorbeelden van operationele commissies zijn de uitvoerende commissie,

## 'Het zijn deze twee board-modellen (one-tier en two-tier) die wereldwijd het meest voorkomen, alhoewel de verschillen over de tijd aan het afnemen zijn'

de strategiecommissie en de financiële commissie.

De tweede categorie commissies houdt zich bezig met de toezichthoudende functie van boards of directors. Deze zogeheten toezichthoudende commissies ('monitoring committees') richten zich erop de belangen van de aandeelhouders te beschermen, door te zorgen voor objectieve, onafhankelijke beoordeling van ondernemingsbeslissingen. Voorbeelden van toezichthoudende commissies zijn de auditcommissie, de beloningscommissie en de benoemingscommissie. Als toezichthoudende commissies voornamelijk bestaan uit onafhankelijke non-executive directors, worden ze door hervormers aanvaard als een waardevol middel om de onafhankelijkheid van boards te verbeteren. Vandaar dat corporate governancecodes belang hechten aan de onafhankelijke samenstelling van toezichthoudende commissies.

## Conclusie

De bestaande typen boardstructuren (one-tier, two-tier en hybride structuren) blijven naar verwachting vrijwel ongewijzigd, waarbij effectieve elementen van verschillende structuren in andere structuren worden overgenomen. Een voorbeeld van

| Kenmerken     | Operationele commissies                                             | Toezichhoudende commissies                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Samenstelling | Gedomineerd door executive directors                                | Bij voorkeur gedomineerd door onafhankelijke non-executive directors |
| Doel          | Advies aan management                                               | Rekenschap en legitimiteit                                           |
| Functie       | Uitvoerend                                                          | Toezicht                                                             |
| Voorbeelden   | Uitvoerende commissie<br>Financiële commissie<br>Strategiecommissie | Auditcommissie<br>Beloningscommissie<br>Benoemingscommissie          |

**Tabel 3** Commissies van boards of directors<sup>5</sup>

dat laatste is het werken met boardcommissies, die traditioneel voorkomen in de one-tier board en inmiddels ook breed worden toegepast in two-tier board modellen.

Daarnaast staat in een toenemend aantal landen de wetgever ondernemingen toe een keuze te maken tussen meerdere toe te passen typen boardstructuren.

Door toepassing van internationale 'best practices' neemt wereldwijd de governance congruentie toe, zowel op het vlak van de regelgeving als qua wijze van invulling van de boardmodellen.

#### Bronnen

Bos, A., S.C. Peij en B. Steens (2016). One-tier board moet kleur bekennen, *Goed Bestuur & Toezicht*, nr. 4-2016, Mediawerf, Amsterdam.

Harrison, J.R. (1987). The Strategic Use of Corporate Board Committees, *California Management Review*, 30, p. 109-125

Hol, Arthur en Gregory Maassen (2022). Context: corporate governance in internationaal perspectief.

In: Peij c.s. (2022). *Handboek Corporate Governance* (7<sup>e</sup> editie), Boom, Amsterdam. Peij, S.C., P.J. Bezemer, G.F. Maassen en L. de Kruijs (2014). How Two Board Can Be

More Effective, *Corporate Governance*, vol. 14 no. 1 2014, pp. 15-31, Emerald Group Publishing Limited, Daarin staat op pag. 17 '[...] the structure of one-tier boards in which executive and non-executive directors operate on one board may jeopardize the board's ability to monitor executive directors and provide independent advice to management'.

Sheridan, T. en N. Kendall (1992), 'Corporate Governance, An Action Plan for Profitability and Business Success', *Financial Times*, Pitman Publishing, Londen.

Tricker, R.I. (1984). *Corporate Governance*, *Strategic Management Journal*.

#### Noten

1. Dit is niet de laatste versie van de Duitse code, die is van 28 april 2022.
2. Gebaseerd op Tricker (1984).
3. Peij, S.C., P.J. Bezemer, G.F. Maassen en L. de Kruijs (2014). How Two Board Can Be More Effective, *Corporate Governance*, vol. 14 no. 1 2014, pp. 15-31, Emerald Group Publishing Limited, pag. 17.
4. Harrison (1987).
5. Bron: Harrison (1987).