

# Rol institutionele beleggers in relatie tot bestuur en commissarissen

*Een driehoeksverkenning*

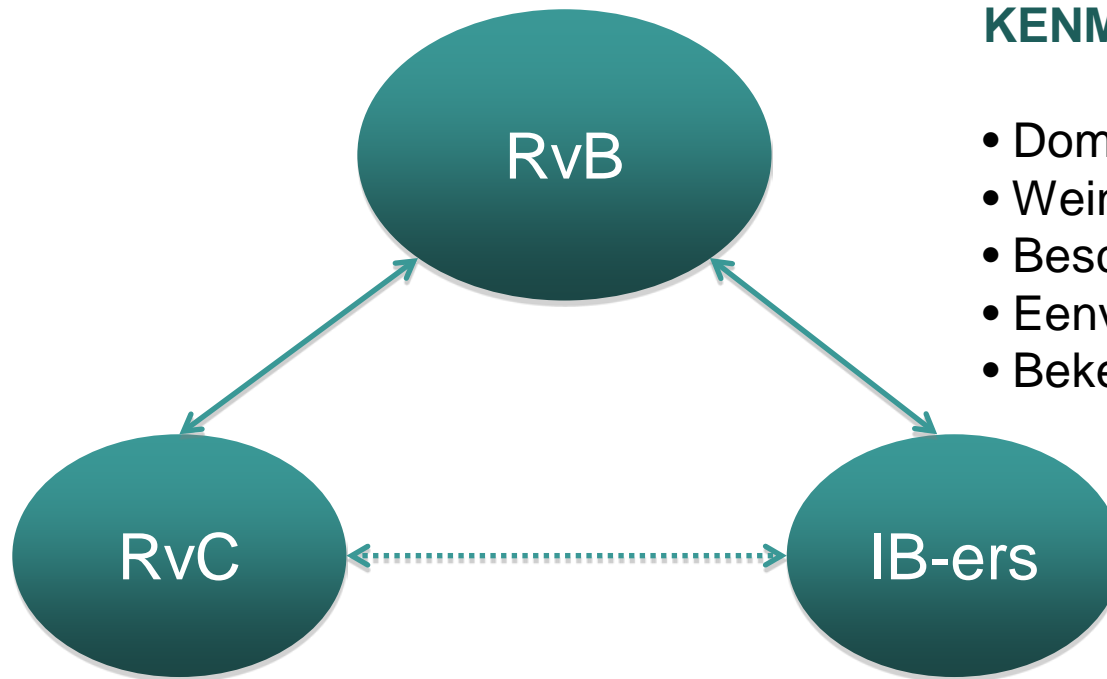
*Door:*

*Prof. dr. A.G.Z. (Angelien) Kemna (Erasmus School of Economics Rotterdam)\*\**

*Prof. dr. E.L.H.M. (Erik) van de Loo (Vrije Universiteit Amsterdam/INSEAD)*



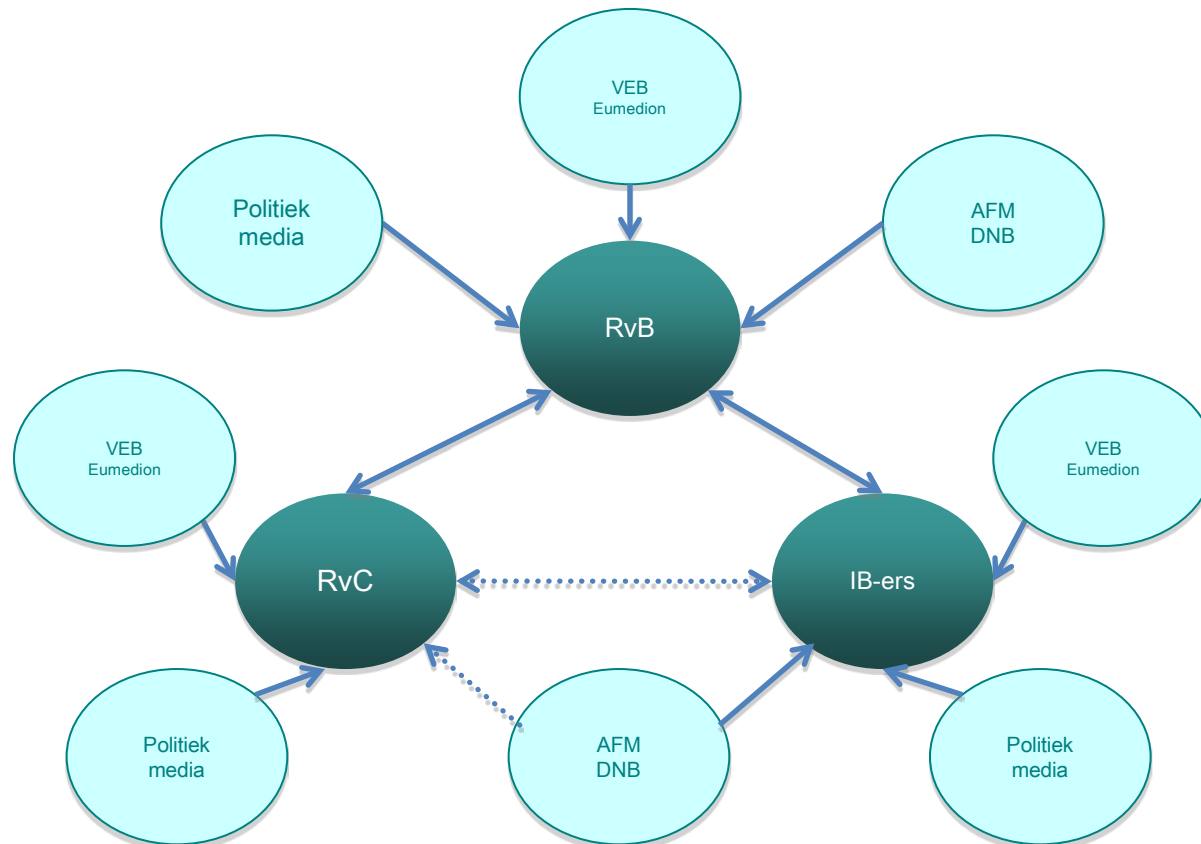
# VAN EENVOUDIG SOCIAAL STELSEL



## KENMERKEN

- Dominantie RvB
- Weinig regels
- Bescherming onderneming
- Eenvoudige beleggingsdoelen
- Bekend gedrag

# NAAR COMPLEX SOCIAAL SYSTEEM



## KENMERKEN

- Veel spelers zonder dominantie
- Veel regels (juridisch/governance)
- Beperktere bescherming onderneming
- Meer IB-ers met korte termijn beleggingsdoelen
- Onbekendheid en onbegrip over eigen en andermans rol

## TOON EN LEITMOTIV INTERVIEWS

- Onbegrip over en onbehagen met eigen en andermans rol
- Zoekend naar hoe het beter kan, nog niet wetend hoe
- Gedrag, relaties, onderling vertrouwen als cruciaal daarbij erkend

## MULTI-PARTY VRAAGSTUK

- Vele partijen betrokken
- Geen partij kan het geheel alleen sturen
- Elke partij kan geheel verstoren
- Grote onderlinge afhankelijkheid
- Grote complexiteit, instabiliteit en volatiliteit

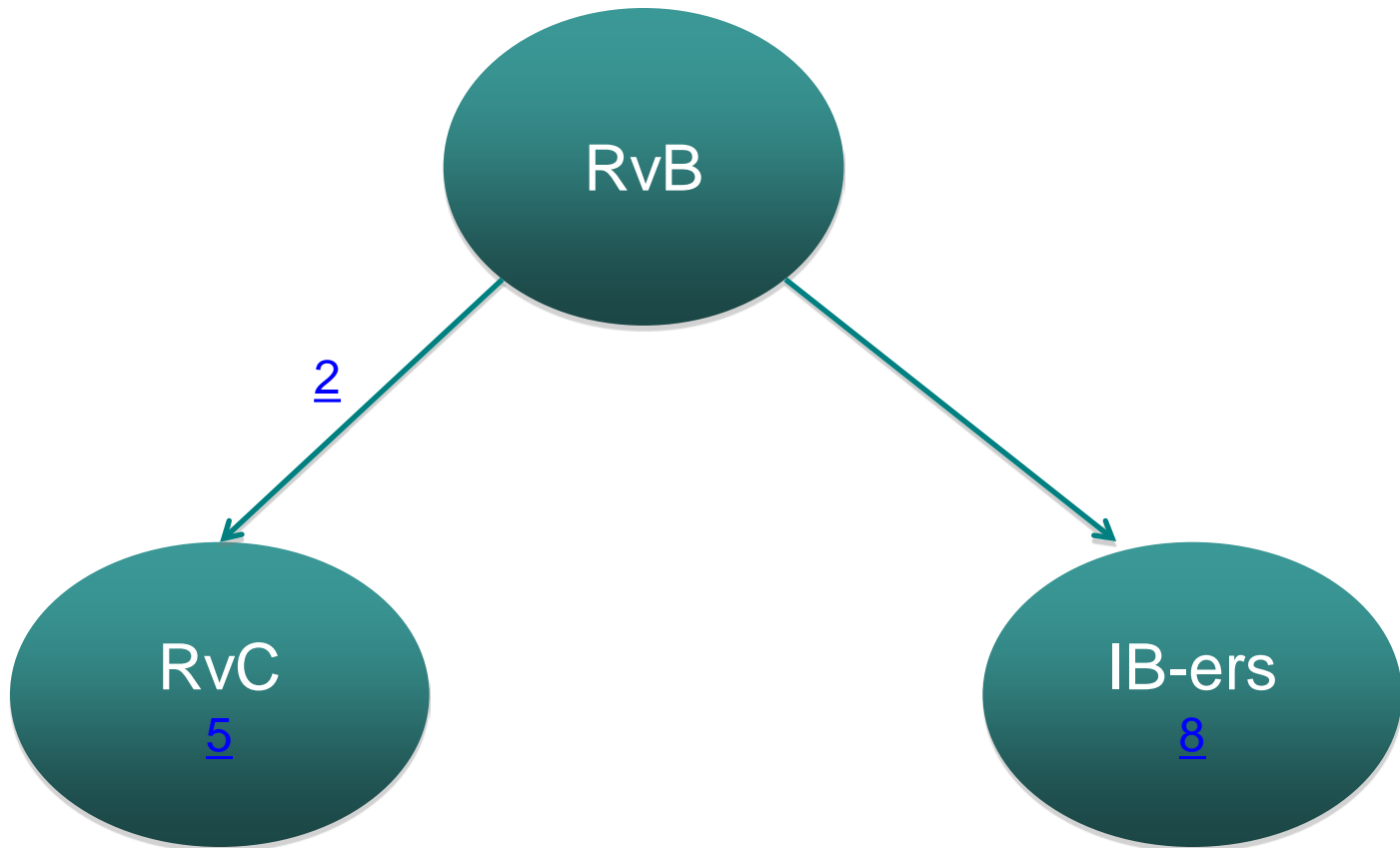


**Verhoogd risico op social defences**

## VIER AANDACHTSPUNTEN OM EFFECTIEVER HIERMEE OM TE GAAN

1. Bewustwording: eigen rol, taak en gedrag zien in licht van geheel
2. Multidisciplinaire benadering: meerdere disciplines nodig om gezamenlijk naar werkbare oplossingen te streven
3. Differentiatie: naar soorten beleggers, ondernemingen en rollen binnen partijen
4. Training en opleiding: eigen en andermans rol beter leren begrijpen

# GEDRAGSAANBEVELINGEN KORTE TERMIJN



## AANBEVELING 2

Accepteer als RvB de vragen van de RvC als een gevolg van de rol die de RvC geacht wordt te spelen en verschaf zo efficiënt en open mogelijk de gevraagde informatie.



## AANBEVELING 5

Investeer als RvC expliciet in het beter functioneren als een eigenstandig team door:

- voorafgaand of na afloop van elke vergadering met de RvB een separate vergadering met de voltallige RvC te organiseren;
- jaarlijks een externe sessie te organiseren met het voltallige RvC met als doel de kwaliteit en effectiviteit als team te verhogen;
- voor ondersteuning van staf (secretaris) te zorgen, die alleen werkt voor de RvC.

## AANBEVELING 8

Creëer als IB-er interne samenwerking tussen de governance teams en de fund managers en integreer de beide invalshoeken in een enkel eindoordeel.

## **Focus op randvoorwaarden voor succes:**

- Succes = waarde toevoegen op lange termijn
- Kleine stappen door differentiatie
- Vertrouwen door intensieve dialoog
- Forse investering in tijd en geld
- Compensatie discussie koppelen aan toezicht

## HOE VERDER MET DEZE VERKENNING?

### **Oproep aan alle partijen:**

- Weersta verleiding van de quick fix
- Investeer in kwaliteit onderlinge relaties, zowel binnen als tussen partijen
- Rollen en regels steunen op gedrag, begrip en vertrouwen
- Voorkom eenzijdig, technische discussie, ook bij vraagstuk van lange termijn betrokken aandeelhouderschap....