



4 aandachtspunten voor een succesvol bestuurs- of commissarismandaat

Wat moet een bestuurder of commissaris vandaag de dag zijn, weten, kunnen en doen?

Omdat deze whitepaper zowel voor Nederlandse als Belgische lezers bedoeld is gebruiken we de term "bestuursraad" als we "Raad van Commissarissen" (NL) respectievelijk "Raad van Bestuur" (B) bedoelen. Met "bestuurder" bedoelen we dan commissaris, toezichthouder, extern bestuurder. Met "directie" bedoelen we het uitvoerend management, de CEO, directeur of bestuurder (in NL).

Hier en daar nemen we ook, ter illustratie, uittreksels over uit de Belgische en Nederlandse governance codes.



Diligent

INHOUDSTAFEL

Inleiding: Op zoek naar succesvolle bestuurders p. 3

Besturen is een vak p. 3

Besturen doet men samen p. 4

De vier eigenschappen: p. 5

1. ZIJN: Zes aanbevolen karaktertrekken voor de bestuurder p. 5

2. KUNNEN: Welke vier vaardigheden helpen de bestuurder vooruit? p. 6

3. KENNEN: Wat moet een bestuurder weten? p. 8

4. DOEN : Welk gedrag in de boardroom en daarbuiten? p. 8

Slotwoord: Hoe herkennen we een goede bestuurder? p. 10

Evaluatie p. 10

Toekomstverkenning p. 11

Bronnen p. 12

INLEIDING: OP ZOEK NAAR SUCCESVOLLE BESTUURDERS

“45%, dus bijna de helft van de bestuurders, vindt dat (minstens) één van de co-bestuurders vervangen zou moeten worden”. Deze merkwaardige zin uit de Director Survey 2018 van PWC gooit de knuppel in het hoenderhok. Als zoveel bestuurders vinden dat minstens één lid van hun bestuursraad een onvoldoende haalt, moeten we toch eens dieper ingaan op deze vraag: wat moet je vandaag als bestuurder zijn, weten, kunnen en doen om deze opdracht goed of zelfs ‘succesvol’ te volbrengen?

De vraag hoe u een competent bestuurder kan herkennen, of worden, is meer dan ooit pertinent.

Besturen is een vak

De vraag naar de aard van een succesvol bestuurder is niet zo academisch als het lijkt. Dit kan in verschillende situaties aan bod komen: bij het organiseren van een intern opleidingsprogramma, bij de criteriabepaling voor een individuele bestuursevaluatie, bij de profielomschrijving voor een nieuwe bestuurder en zelfs bij de redactie van een interne gedragscode.

Wat doet een succesvol bestuurder?
Op een consistente wijze instaan voor
een waardevolle bijdrage
aan het langetermijnsucces van de
onderneming.

In ons snel veranderende- en complexe ondernemingslandschap is besturen een ‘vak’ geworden.

Elke bestuursraad is gediend met bekwame bestuurders die van wanten weten, die van hun passage een succes voor het bedrijf willen maken en die goed passen in het geheel. Teveel mensen beschouwen een mandaat nog als een rustige ‘fin de carrière’ terwijl het toch vooral ‘hard werken’ moet zijn. De juridische verantwoordelijkheid is trouwens niet min.

1. Wat zijn de voornaamste karaktereigenschappen die niet op een cv staan maar toch belangrijk zijn? **Het ‘Zijn’.**
2. Wat zijn de belangrijkste vaardigheden die een bestuurder bij de vergaderingen nodig heeft? **Het ‘Kunnen’.**
3. Welke inhoudelijke materies moet een bestuurder beheersen om een rol van betekenis te kunnen spelen? **Het ‘Kennen’.**
4. Welke handelingen moet een bestuurder in en buiten de vergaderingen zeker stellen? **Het ‘Doen’.**



Besturen doet men samen

Een bekwame bestuurder komt slechts tot zijn of haar recht in een divers samengesteld geheel van eveneens geslaagde bestuurders. Een bestuursraad komt te weinig samen om van een hecht 'team' te kunnen spreken. Maar er is wel zoiets als 'collegialiteit' en 'wederzijds respect' voor elkaars expertise nodig. Dat vergt toch een zekere chemie.

Het individuele succes van bestuurders is slechts één van de indicatoren om de performance van heel de raad te beoordelen. De collectiviteit, de complementaire diversiteit, de onderlinge samenwerking en de deugdelijke bestuursprocessen van de bestuursraad zijn minstens even belangrijk als de individuele capaciteiten.

Maar laten we omwille van de objectieve correctheid toch één nuance ter overweging aanbieden: het economische succes van een onderneming is niet altijd één op één het gevolg van het werk van bekwame bestuurders in een met zorg samengestelde bestuursraad.

Tegelijk kan een onderneming die het momenteel moeilijk heeft toch over een uitstekende bestuursraad beschikken, één die haar voor erger behoedt en een moedige ommekeer voorbereidt...

Heeft de raad van bestuur altijd een goed zicht op het risicomanagement en de aandeelhouderswaarde?

De algemene taken van de bestuursraad zijn grotendeels medebepalend voor de noodzakelijke competenties en taken van de individuele bestuurder. Net zoals de raad neemt elke bestuurder meerdere rollen op zich:

- **Toezichthouder:** De controle op het beleid en de performance houdt meer in dan enkel een financieel- en wettelijk toezicht of de vastlegging en opvolging van het strategische plan.
- **Eindverantwoordelijke beslisser:** De bestuursraad neemt praktisch alle juridische beslissingen namens de rechtspersoon, behalve diegenen die gedelegeerd zijn aan de directie.
- **Strateeg:** De bestuursraad bekrachtigt de (groei)strategie die de directie voorstelt, evalueert de voordelen en risico's in het licht van de langetermijncontinuïteit en stuurt bij, wanneer nodig.
- **Werkgever:** De bestuursraad heeft het laatste woord in de selectie, de opvolgingsplanning, de evaluatie, de remuneratie en het ontslag van de CEO en soms van heel de directie.
- **Adviseur:** Als klankbord biedt een divers samengestelde bestuursraad de directie veel waardevolle bedrijfsexpertise.
- **Evaluator:** De bestuursraad evalueert voortdurend mensen en processen. Maar de bestuurdersraad verricht ook regelmatig een grondige zelfevaluatie.



- **Crisismanager:** De bestuursraad moet altijd op standby staan om bij een onverwachte crisis snel te kunnen ingrijpen.
- **Verslaggever:** De bestuursraad brengt jaarlijks objectief verslag uit aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die altijd het laatste woord heeft.
- **Extern kompas:** Bestuurders gebruiken hun netwerk om interessante input te verwerven van allerlei stakeholders.

Evaluatie raad van commissarissen

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- i. inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;
- ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
- iii. het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad van commissarissen.

(Nederlandse Governance Code, 2016)

ZIJN: ZES AANBEVOLEN KARAKTERTREKKEN VOOR DE BESTUURDER

Dit zijn de belangrijkste eigenschappen van een goede bestuurder die men niet onmiddellijk terugvindt op een CV.

Integriteit

De eerlijkheid of oprechtheid van wie in een machtspositie met beslissingskracht verkeert wordt al eens op de proef gesteld. Bestuurders moeten altijd de algemeen aanvaarde regels en ethische normen volgen. Bij deze fundamentele instelling passen ook **verantwoordelijkheidszin, bescheidenheid en authenticiteit**.

Visie

De capaciteit om strategisch vooruit te willen en kunnen kijken is een belangrijke intellectuele gave. Een bestuurder verliest zich niet in de alledaagse tactiek maar interesseert zich voor de waarom- en waarheen-vragen. Dat vergt levenswijsheid, **een breed referentiekader** en een zekere autoriteit verworven tijdens de professionele carrière. Ook jongere mensen kunnen een mature visie uitstralen als ze bijvoorbeeld in hun eigen niche al belangrijke (internationale) prestaties leverden.

Onafhankelijkheid

Meer nog dan te willen voldoen aan de wettelijke definitie van “onafhankelijk bestuurder” wil elke goede bestuurder erkend worden voor zijn/haar eigen **ongebonden geestelijke staat**. Ter wille van het vennootschapsbelang worden eigen belangen of instructies van anderen naar de achtergrond geschoven en worden belangenconflicten bespreekbaar gemaakt.

Hij/zij heeft de morele moed om de eigen opvattingen te verwoorden, de directie lastige vragen te stellen en soms gewoon ‘nee’ te zeggen.

Een extern lid van de raad van advies heeft geen belangen in een concurrerend bedrijf en heeft, ingeval van belangenconflict, een meldingsplicht aan de raad van advies.
(Belgische Code Buysse III, 2016)

Principe 2.1 Samenstelling en omvang

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de raad van commissarissen – onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen. De omvang van beide organen is daarop toegesneden.

(Nederlandse Corporate Governance Code, 2016)

Passie

Ook een grote **gedrevenheid voor de organisatie** en voor de mensen die er werken is nodig. In het ideale geval sluit de missie van de onderneming dicht aan bij de persoonlijke doelstellingen. Zo'n bestuurder slaagt erin de nodige tijd vrij te maken om de dossiers te beheersen.

Inlevings- en aanpassingsvermogen

Emotionele intelligentie en een veerkrachtige, open geest zijn essentiële vaardigheden om sociaal vlot **te kunnen functioneren in veranderende omstandigheden**. Een scherp inzicht in het DNA, het businessmodel en de bedrijfscultuur leidt tot een grote meerwaarde. Verder gaat een goede bestuurder soepel om met externe druk en kan hij/zij daarbij de kalmte bewaren.

Collegialiteit

Een goede bestuurder laat zijn/haar 'ego' thuis en werkt actief mee aan het gezamenlijk project. Zelfs de voorzitter is eerder een 'primus inter pares' dan 'de baas'. Tegelijk is elke bestuurder **alert en kritisch ten aanzien van het mogelijke groepsdenken**. Verder staat hij/zij ervoor open om door de collega's geëvalueerd te worden. Evaluaties verhogen de prestaties van de hele groep.

4.3.2. .../...Het externe lid van de raad van advies dient over volgende competenties te beschikken:

- hij is bereid om ervaring en inzichten te delen;
- hij is in staat om een beleid te evalueren en bij te sturen;
- hij stelt altijd het belang van de onderneming centraal;
- hij is in staat om de eigen beroepsachtergrond te overstijgen;
- hij heeft empathie voor de bedrijfsleiding.

(Belgische Code Buysse III, 2016)

KUNNEN : WELKE VIER VAARDIGHEDEN HELPEN DE BESTURDER VOORUIT?

“Gezond boerenverstand is vandaag onvoldoende om de complexiteit van financiële cijfers te kunnen doorgronden of een modern risicomanagement te kunnen voeren.”

We verdelen de nodige competenties onder bij de vier belangrijkste individuele opdrachten voor een bestuursvergadering: 1) Het (vooraf) kunnen verwerken van informatie, 2) het (voortdurend) kunnen aanreiken van een parate deskundigheid, 3) het ter plaatse kunnen communiceren van de eigen opvattingen en 4) het (achteraf) kunnen beoordelen van de eigen inbreng en die van de andere bestuurders.



2.1.4 Deskundigheid

Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.

(Nederlandse Corporate Governance Code, 2016)

1. Informatie verwerken

Bestuursinformatie bestaat in vele gedaanten: documenten, KPI-tabellen, financiële rapporten, syntheses en gespreksverslagen. Elke directie moet zich voortdurend afvragen: “Wat moeten onze bestuurders zeker weten?” Data, al dan niet digitaal aangeleverd, zijn de intellectuele grondstof voor elke bestuurder. De drie noodzakelijke vaardigheden hierbij zijn:

- **Informatie kunnen assimileren:** Hoe snel en grondig kan de bestuurder nieuwe kwalitatieve- en kwantitatieve gegevens verwerken of zich eigen maken? Kan hij/zij gemakkelijk hoofdzaken van bijzaken onderscheiden?
- **Een probleem kunnen analyseren:** Kan de bestuurder een probleem vanop een afstand bekijken en het in de bedrijfseigen context kritisch ontleden? Kan hij/zij binnen de ‘onmeetbare’ bedrijfscultuur de juiste bijkomende vragen stellen?
- **Zich een eigen oordeel kunnen vormen:** De bestuursraad evalueert voortdurend mensen en processen. Maar de bestuursraad verricht ook regelmatig een grondige zelfevaluatie.

Strategic directors also commit to performing at their full potential and have the courage and self-confidence to raise and address any personal developmental needs. They also must be able to give constructive feedback to other directors to enhance the personal effectiveness of their board colleagues.

(High-performing boards must be “talent-centric”, Ana Dutra)

2. Deskundigheid aanreiken

Enkele voorbeelden van deskundigheid aanreiken:

- Deskundigheid in bedrijfsstrategie en businessmodellen
- Ervaring in change management naar duurzaamheid
- Ervaring met corporate governance (in een familiale onderneming)
- Kennis van audit, interne controle en riskmanagement
- Innovatie(management) van producten, diensten of branches
- Vertouwdheid met HR en remuneratiebeleid
- Kennis van ICT, digitale transformatie en cyberveiligheid

Deze deskundigheden gaan vandaag noodzakelijkerwijze gepaard met een bereidheid om levenslang te blijven (bij)leren. Technologie reikt op bestuurlijk vlak steeds meer dashboards en data aan.

Een bestuurder moet dus tevens leren om deze nieuwe rapporteringstools op een nuttige manier in te zetten en te gebruiken.

Tegelijk moeten bestuurders hun eigen limieten kennen en weten welke specialisatiegraad niet thuishoort in een bestuursraad en wanneer er dus beter een externe expert ingehuurd kan worden.

3. Eigen opvattingen communiceren

We kennen het onderscheid tussen “gelijk hebben” en “gelijk krijgen”. Hoe neemt de bestuurder deel aan het overleg? Hoe goed kan de bestuurder argumenten formuleren om een standpunt toe te lichten?

4. Objectief beoordelen

Is de bestuurder in staat tot zelfreflectie over de eigen rol en de eigen positie? Kan hij/zij de eigen sterkten en zwakten in een groep onderkennen? Begrijpt hij/zij wanneer het eigen standpunt niet sterk genoeg is en het beter is zich stil te houden? Staat hij/zij ook open voor een evaluatie door de collega's? Vele gedragscodes dringen aan op meer evaluaties over de werking en de samenstelling van de bestuursraad, maar individuele evaluaties blijven een gevoelig onderwerp.

KENNEN: WAT MOET EEN BESTUURDER WETEN?

Men weet nooit genoeg, en ook voor bestuurders is permanente opleiding zeker aan de orde.

Het samen volgen/gevolgd hebben van een kenniscursus over goed bestuur is een praktisch begin: dit verschaft namelijk een gemeenschappelijke vertrekbasis.

Hier volgen de algemene categorieën van wat een bestuurder behoort te weten: kennis die overigens een jaarlijkse update nodig heeft.

Wanneer heeft een bestuurder een specifiek certificaat of diploma nodig?
De discussie is geopend.

Regelgeving

Rond goed vennootschapsbestuur bestaat er een hele wettelijke regeling, aangevuld met softlaw in governance codes. Naast eigen statuten kan een organisatie een huishoudelijk reglement of governance charter hebben, een deontologische code, (met sociale, ethische en professionele normen) en andere protocollen. De bestuurder moet deze teksten kennen en makkelijk weten te vinden.

Bedrijfsinformatie

Elke onderneming bepaalt best zelf wat alle bestuurders horen te weten over de bedrijfsvoering, de bestuurscultuur, de fundamentele drijvers van waarde, de sector, de markt, de risico's. Dat begint bij een kort en efficiënt onboardingproces van de nieuwe bestuurders: eerst een jaar rustig de vergaderingen bijwonen zonder vragen te stellen is geen optie meer. Een goede bestuurder weet ook bij wie, of waar, hij/zij specifieke informatie kan verkrijgen.

Verwachtingen

In vele bestuursraden hebben bestuurders verschillende rollen of taken. Dankzij gesprekken met de voorzitter en de directie leert de bestuurder zijn/haar eigen rol en het concrete verwachtingspatroon kennen. Dat begint natuurlijk vanuit het eigen specialisme waar rond het profiel is opgebouwd.

DOEN : WELK GEDRAG IN DE BOARDROOM EN DAARBUITEN?

Een goede bestuurder beschikt niet enkel over de juiste attitude en de nodige competenties, hij/zij moet het ook waarmaken in de realiteit. Actief aanwezig zijn op de bestuursvergaderingen is pas het begin.

Voor de start van het mandaat

Zodra een onderneming interesse toont in een bepaalde bestuurder moet deze eerst bij zichzelf te rade gaan. Een aantrekkelijke bestuurdersvergoeding mag geen doorslaggevend criterium zijn.

Bewuste voorbereiding

“Heb ik me goed voorbereid en geïnformeerd? Vind ik van mezelf dat ik waarde kan toevoegen?” Alle aandeelhouders en stakeholders van een onderneming mogen verwachten dat elke bestuurder zijn of haar mandaat weloverwogen opneemt. **Daarom is een voorafgaande kennismaking met voorzitter en directie cruciaal.**

Beschikbaarheid

“Kan ik de nodige tijd vrijmaken om mijn bestuursverantwoordelijkheid ten volle op te nemen?” In sommige landen wordt het aantal mandaten vanuit de wet of code beperkt. Terecht, want een bestuurder die teveel mandaten opneemt kan onmogelijk in elk mandaat een “succesvol bestuurder” zijn. **Zelfs voor een zogenaamde ‘topbestuurder’ telt een dag maar 24 uur.**



Tijdens de vergaderingen

Hier gaat het om volgehouden aandacht, waardevolle inbreng en actieve participatie. Dit kenmerkt zich vooral door:

Goed voorbereid te zijn:

De voorzitter en de directie mogen er van uitgaan dat iedereen alle documenten gelezen heeft. Dat is een minimum. De bestuurder moet ook weten wat wel en niet tot de bevoegdheid van de raad behoort. Tussenkomen over al te operationele zaken zijn uit den boze.

Vragen te stellen:

Op het juiste moment de juiste vraag kunnen stellen is deels een gave, deels iets dat men kan oefenen. Maar het moet gebeuren. Met goed gerichte vragen vanuit een gezonde scepsis draagt een bestuurder bij tot betere beslissingen.

Klankbord te zijn:

Vanuit de eigen specialisatie constructieve suggesties doen om uitdagingen van de directie deskundig aan te pakken. Een bestuurder die nooit zijn/haar expertise kan aanbieden zit niet op zijn/haar plaats.

Buiten de vergaderingen

Een bestuursmandaat is een voortdurende opdracht met een voortdurende aansprakelijkheid. Zo kan de bestuurder tussen de vergaderingen door:

- Interesse tonen voor de vragen en verwachtingen van stakeholders.
- Blijven bijleren en zich blijven informeren over het bedrijf, de sector en de trends.
- In contact blijven met de voorzitter. De bestuurder mag voorstellen doen voor een betere werking van de bestuursraad.
- Optreden als een soort “ambassadeur” van de organisatie. Tijdens zakelijke ontmoetingen kan een bestuurder een luisterend oor bieden of nuttige contacten leggen.
- Beschikbaar zijn voor de directie als die vragen heeft over de eigen specialiteit of het eigen netwerk.



SLOTWOORD : HOE HERKENNEN WE EEN GOEDE BESTUURDER?

Het nastreven van excellentie in een bestuursmandaat is alleszins een nobel doel. We hopen dat onze inzichten wat dat betreft nuttig zijn. We eindigen met een tijdsperspectief: kijk regelmaat eens achteruit (via een evaluatie) en vooruit (via een toekomstreflectie).

A number of talent-development tools are available to help, including individual director and board assessments that gauge learning agility (the ability to learn from past experience and manage amid uncertainty) and other valuable traits and skills.
(“High-performing boards must be talent-centric.”, Ana Dutra)

Evaluatie

Iedereen mag van zichzelf vinden wat hij/zij wil, maar in de meeste gevallen is een interne evaluatie met een externe begeleider de beste manier om vast te leggen of de bestuursraad inderdaad goed functioneert en welke bestuurders hun taak uitstekend vervullen.

Een goed uitgevoerde boardevaluatie biedt inzicht in de groepsdynamiek en het functioneren van de groep en – mits goed aangepakt – van het individuele lid. Een evaluatie kan bijvoorbeeld aan het licht brengen dat iemand te vaak genegeerd wordt, dat iemands vragen worden gebagatelliseerd, dat iemand zich te weinig voorbereidt of dat iemand te veel aandacht naar zich toetrekt. Een goed uitgevoerde evaluatie verschaft een sterk inzicht in de bestuurscultuur en plaatst elke bestuurder tegenover zijn/haar verantwoordelijkheden. Kortom, dit kan veel ellende voorkomen.

2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen

De effectiviteit van de raad van commissarissen wordt bepaald door de samenstelling, waarbij omvang, deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid bepalend zijn. Bij herbenoeming wordt kritisch gekeken of de betreffende commissaris met gepaste afstand toezicht houdt en of de nodige kennis en ervaring in de raad van commissarissen aanwezig zijn. Een benoemingstermijn van twee keer vier jaar voor commissarissen is het uitgangspunt, benoeming nadien wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen.

(Nederlandse Corporate Governance Code, 2016)

Toekomstverkenning

Ondertussen volgen technologische ontwikkelingen, veranderingen in duurzaamheidsdoelstellingen en bijstellingen in regelgeving elkaar steeds sneller op, en wordt de bestuurlijke werking steeds meer getransformeerd naar een digitale benadering.

Het idee dat bestuurders zich binnenkort door “robots” zullen laten assisteren is zo gek nog niet. Volgens de ‘Global Agenda Council on the Future of Software & Society’ dacht 45% van de respondenten dat we al in 2025 de eerste robo-bestuurders met een goudmijn aan data aan het werk zullen zien. Deze snelle rekenaars kunnen dan bijvoorbeeld voor elke investeringsmogelijkheid en ieder overnameproject in real time de slaagkansen berekenen.

Een ding is zeker: besturen blijft ook in de toekomst een boeiend vak voor diegenen die zich blijven inzetten. Want wie een succesvolle bestuurder wil worden of blijven moet daar heel wat voor zijn, kunnen, weten en doen.

4.11 Evaluatie

Onder leiding van zijn voorzitter evalueert de raad van bestuur regelmatig zijn omvang, samenstelling, zijn prestaties en die van zijn comités, alsook zijn interactie met het uitvoerend management.

Richtlijn: Dit evaluatieproces dient vier doelstellingen te beogen:

- beoordelen hoe de raad van bestuur of het desbetreffende comité werkt;
- nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken;
- de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder, zijn aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming evalueren; en
- de huidige samenstelling van de raad van bestuur of van de comités afstemmen op de gewenste samenstelling van de raad of van de comités.

(Belgische Corporate Governance code, 2009)

BRONNEN

Code Buysse III (2017) Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen.

<https://www.guberna.be/publicaties/code-buysse-iii-aanbevelingen-voor-niet-beursgenoteerde-ondernemingen>

Commissie Corporate Governance (2009) Belgische Corporate Governance Code.

<https://www.corporategovernancecommittee.be/nl/over-de-code-2009/belgische-corporate-governance-code-2009>

Diligent (2018) Hoe beheerders de digitale transformatie in de bestuurskamer vorm kunnen geven. Diligent website.

<https://diligent.com/nl/resources/bestuurskamer/>

Dutra, Ana (2012) A More Effective Board of Directors. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2012/11/a-more-effective-board-of-dire>

Guberna (2012) Toolkit voor de bestuurder.

https://www.guberna.be/sites/default/files/general/TOOLKIT%20VOOR%20BESTUURDER%20_NL.PDF

Kakabadse, Andrew (2018) Harnessing conflict for boardroom success. BoardAgenda.

<https://boardagenda.com/2018/10/09/harnessing-conflict-for-boardroom-success/>

Likierman, Andrew (Sir). Measuring the success of the board: how do you measure your board's performance? IFAC - London Business School. <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/measuring-the-success-of-the-board.p>

Moore, R., Nielsen, C. K. & Karlsen, S. B. 10 keys to becoming a successful board member: How to contribute to the success of a board? Mercuri Urval.

https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/mu-article_successful-board-member_screen.pdf

Nederlandse Monitoring Commissie (2009) De Nederlandse Corporate Governance Code.

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/corporate-governance/documenten/kamerstukken/2009/05/25/de-nederlandse-corporate-governance-code>

PwC (2018) Annual Corporate Directors Survey. The evolving boardroom: Signs of change.

<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/annual-corporate-directors-survey.html>

Shroff, Cyril (2018) Board Failures: Five Questions To Ask On Why Boards Are Ineffective. Bloomberg QuintOpinion.

<https://www.bloombergquint.com/opinion/board-failures-five-questions-to-ask-on-why-boards-are-ineffective>

Sonnenfeld, Jeffrey (2002) What Makes Great Boards Great. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great>

Stolle, Bryan (2014) What Makes A Great Board Member? (You Really Need To Get This Right). Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/bryanstolle/2014/06/19/what-makes-a-great-board-member-you-really-need-to-get-this-right/#422d41132ccb>

World Economic Forum (2015) Global Agenda Council on the Future of Software & Society.

<https://cn.weforum.org/communities/global-agenda-council-on-the-future-of-software-society>



Diligent is een handelsmerk van Diligent Corporation, dat is geregistreerd bij het US Patent and Trademark Office. Diligent Boards, Diligent D&O, Diligent Evaluations, Diligent Messenger en het logo van Diligent zijn handelsmerken van Diligent Corporation. Alle handelsmerken van derden zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren. ©2019 Diligent Corporation. Alle rechten voorbehouden.

Wilt u meer informatie of een demo aanvragen? Neem dan contact met ons op via:

Telefoon: Nederland +31 (0) 800 0232 180 | België +32 (0) 929 80 423
E-mailadres: info@diligent.com
Website: diligent.com/nl/